



**УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“- ШТИП  
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
ФИНАНСИИ И БАНКАРСТВО  
ШТИП**

**МАРИЈА МИХАЈЛОВА**

**УЛОГАТА НА МЕНАџЕРОТ ВО УНАПРЕДУВАЊЕ НА РАБОТЕЊЕТО НА  
ФИНАНСИСКИТЕ ИНСТИТУЦИИ**

**- МАГИСТЕРСКИ ТРУД –**

**Штип, јули 2018**



**UNIVERSITY „GOCE DELCEV“- STIP**  
**FACULTY OF EKONOMICS**  
**FINANCE AND BANKING**

**“ THE ROLE OF THE MANAGER IN IMPROVING THE PERFORMANCE OF THE  
FINANCIAL INSTITUTIONS**

**-MASTER THESIS-**

**Stip, July 2018**

### **Комисија за оценка и одбрана**

- Проф.д-р.Трајко Мицески- Декан и редовен професор, Економски факултет ( Ментор на магистерскиот труд)
- Доц. д-р. Љупчо Давчев
- Доц. д-р. Елена Веселинова

## Краток извадок

Правилното управување со финансиските институции како посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори (население, економија и јавен сектор) претставува посебен предизвик во ова турболетно време на живеење.

Во тој поглед, анализирајќи ја денешната реалност воочуваме доста финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Суштинската разлика помеѓу успешните и неуспешните финансиски институции е токму во улогата на менаџментот. Па оттука произлегува сè поголемото значење и влијание на менаџментот.

Менаџментот е генеричка активност, функција и знаење, специфично и својствено средство на секоја организација без разлика каква е нејзината мисија. Менаџментот на финансиските институции е процес кој ги насочува активностите за остварување на целите на финансиските институции.

Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Финансиските пазари им овозможуваат на финансиските институции нудење на корисни услуги на јавноста и остварување на своите цели, односно остварување на профит.

Во трудот е извршено теоретско елаборирање и емпириско истражување, кое е прикажано табеларно, графички и пресметан<sup>2</sup> тест.

**Клучни зборови:** менаџери, профит, кредитни институции, институционални инвеститори, инвестициони банки, лизинг, факторинг, форфетинг.

## **Brief abstract**

The proper management with the financial institutions as intermediaries in the process of connecting and transferring financial assets between the surplus and deficit sectors (population, economy and public sector) is a particular challenge in this rough way of living.

From this aspect, analyzing today's reality, a lot of financial institutions that realize high profits can be observed, but also financial institutions with great losses. The essential difference between successful and unsuccessful financial institutions is considered to be precisely in the role of the management. Hence, the growing importance and influence of the management arises.

Management is a generic activity, function and knowledge, specific and inherent tool of every organization, no matter what is the mission of the same. The management of the financial institutions is a process that is leading the activities towards achieving the goals of the financial institutions.

Financial institutions are intermediaries in the process of linking and transferring the capital between the surplus and deficit sectors. Financial markets allow financial institutions to offer useful services to the people and to achieve their own goals, which are making profits.

In this paper, a theoretical elaboration and empirical research has been done, presented tabular, graphical and a  $\chi^2$  test has been done.

**Key words:** managers, profit, credit institutions, institutional investors, investment banks, leasing, factoring, forfeiting.

## СОДРЖИНА

Вовед .....	8
1. Менаџментот на финансиските институции и неговата улога во работењето .....	11
1. Дефинирање и значење на менаџментот на финансиските институции .....	11
1.1. Функции на менаџментот и нивната улога во работењето на финансиските институции .....	13
1.1.1. Планирање .....	14
1.1.2. Организирање .....	14
1.1.3. Водење .....	15
1.1.4. Координирање .....	16
1.1.5. Мотивирање .....	16
1.1.6. Комуникација .....	17
1.1.7. МЧР- како функција .....	18
1.1.8. Одлучување .....	18
1.1.9. Контрола .....	19
1.2. Видови и нивоа на менаџментот на финансиски институции според работењето и задачите на управување .....	19
1.3. Одговорности на менаџментот на финансиските институции .....	20
1.3.1. Персонална одговорност .....	20
1.3.2. Економска одговорност .....	21
1.3.3. Правна одговорност .....	21
1.3.4. Етичка одговорност со осврт и на еколошката одговорност .....	22
1.3.5. Општествена одговорност .....	24
1.4. Заложбата на менаџментот за иницирање на нови форми на поврзување и структурирање на финансиските институции .....	25
2. Дефинирање и видови на финансиските институции .....	28
2.1. Дефинирање на финансиските институции .....	28
2.2. Видови на финансиски институции кои функционираат во развиени финансиски системи. ....	29
2.2.1. Кредитни институции .....	30
2.2.2. Институционални инвеститори .....	40
2.2.3. Инвестициски банки (берзански посредници ) .....	58

2.2.4. Современи некредитни институции.....	62
3.Користење на знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиските институции .....	76
3.1.Користење на позитивните ефекти од економските знаења во областа на финансиското работење.....	76
3.1.1. Користење на знаењата од економската област на микроекономско ниво. ....	79
3.1.2. Користење на знаењата од економската област на макроекономско ниво .....	82
3.2. Користење на потребни извори на информации од областа на банкарството и финансиското работење за унапредување на работењето на финансиските институции. ....	85
4.Емпириско истражување .....	91
4.1. Методологија на истражување .....	91
4.2.Оправданост на емпириското истражување .....	92
4.3. Предмет и цели на истражувањето .....	93
4.4. Хипотетичка рамка .....	94
4.5. Методи на истражување .....	95
4.6. Резултати од истражувањето .....	95
Петти дел – Преферирање на активности на менаџментот за унапредување на работењето на финансиските институции .....	122
5.1. Континуирано оспособување на менаџерите за следење, анализирање и прогнозирање на состојбите за успешно работење на финансиските институции.....	122
5.1.1. Вршење на самоанализа од страна на менаџерите за нивното целокупно сопствено работење .....	123
5.1.2. Оспособување (обука) на менаџерите за подобрување на нивните перформанси на работење врз основа на сознанијата добиени од самоанализата. ....	126
5.1.3. Правилно делигирање и унапредување на личности кои можаат успешно да ја извршуваат задачата, да ги препознаваат бариерите за полесно надминување на истите и да се способни да го антиципираат ризикот. ....	128
5.2. Користење на бреинсторминг и дијаграмот на афинитет за генерирање и изнаоѓање на нови идеи за успешно функционирање на финансиските институции.....	131
5.3. Користење на економските и пошироките знаења за успешно работење на финансиските институции во современите услови. ....	136
Заклучок .....	138
КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА.....	153

## Вовед

Живееме во турбулентно време, време каде успехот зависи од брзината и успешното завршување напосакуваната и поставената цел во секоја сфера од животот. Време во кое некои финансиски институции работат успешно, а други се борат за својот опстанок.

Целта да се опстане, да се постигне поголем успех, односно подобар резултат или подобро да се функционира при работењето, претставува предизвик кој успешно се постигнува со влијанието на менаџментот.

Менаџментот, значи будност во секој момент, како во интерното, така и во екстерното опкружување. Будност значи следење на конкурентите кои се јавуваат со својата напредност. Тоа значи, дека менаџерите мора да го организираат планирањето на активностите врз основа на предвидување на идните промени, подготвување и прилагодување на новонастанатите услови на работење, како и избирање на можности за првенство во настапите.

Успехот на менаџментот е клучот за успехот на секоја финансиска институција.

Низ историјата, а особено во денешното живеење, менаџментот претставува неразвоен придружник и моторна сила која ги носи, поттикнува финансиските институции кон раст и развој. Менаџментот на финансиските институции како универзален процес се фокусира на работењето на секоја финансиска институција и е применлив на секоја институција без оглед на типот, големината и структурата.

Како универзален процес, менаџментот претставува комплекс на функции кои во еден организациски систем е задолжен за дефинирање на целите, определување на патиштата за достигнување на целите и водење кон остварување на тие цели. Тоа е факт бидејќи за постигнување на секакви цели е потребно управување.

Менаџерите се клучни луѓе, креатори, иницијатори и одговорни за целокупниот успех на секоја финансиска институција. Затоа тие треба да се



одликуваат со посебни квалитети, кои ќе овозможат да бидат идеализирани од луѓето.

Успешни менаџери се они менаџери кои во денешните турбулентни услови, умеат ефективно да ги мобилизираат човечките ресурси, да ги селектираат и континуирано да ги оспособат нивните соработници – менаџери на пониските нивоа. Всушност, успешните менаџери без принуда, но со своето влијание успеваат максимално да ги мотивираат човечките ресурси и оптимално да ги искористат материјалните ресурси во остварувањето на целите на финансиските институции.

Убедени сме, дека менаџментот има огромна улога за успешноста или неуспешноста на финансиските институции. Па токму поради тоа менаџерите на финансиските институции мора истовремено да бидат ефикасни и ефективни.

Ефикасноста е мерка колку добро и колку продуктивно се користат ресурсите за постигнување на целите во финансиските институции. Колку е помал борјот на влезни ресурси и времето потребно да се обезбеди определена услуга, толку е поефикасна институцијата.

Ефективноста е мерка на соодветност на целите кои менаџерите ги поставиле како организациска цел како и степенот на исполнување на таквата цел од страна на организацијата. Институциите се ефективни кога менаџерите избираат и поставуваат соодветни цели и на крајот истите ги постигнуваат и исполнуваат. Ефективни се оние менаџери кои избираат прави и соодветни цели кои се прифатени од корисниците, а таквите организациски цели ги постигнуваат и исполнуваат со вештини и знаења и со најмало користење на ресурсите на организацијата.

Степенот на неделивост на ефективен и ефикасен менаџер ја одредува висината на успехот на самата финансиска институција, но и на самите менаџери бидејќи ефикасниот менаџер ги редуцира трошоците на финансиските институции, а додека ефективниот менаџер го зголемува профитот на самите финансиски институции, преку зголемување на нивната продуктивност.

Работата на менаџментот е разновидна и сложена, па поради тоа се потребни поседувања на одредени видови способности и вештини. Менаџерските вештини со тек на времето се менуваат, а промени кои најмногу влијаат на менаџерските вештини се промени во технологијата, глобализацијата, поголемото нагласување на етиката и општествената одговорност како и конкуренцијата. Иако менаџерските вештини со тек на времето се менуваат, единствено непроменливо остануваа успешното водење, односно менаџирање на човечките ресурси.

Низ времето патува, но не останува заборавен цитатот на Питер Дракер, за кого слободно може да се каже дека е таткото на модерниот менаџмент кој исто ја нагласува важноста на човечките ресурси во секоја организација:

*Не можете да спречите катастрофа, но можете да изградите организација која е подготвена за војување, која има висок морал, која знае како да се однесува, која верува во себеси, и каде луѓето си веруваат еден на друг. Во воените обуки, првото правило е да се инсталира во војниците доверба во нивните офицери бидејќи без доверба тие нема да се борат.*

Врвот на пирамидата на успехот им припаѓа и им останува само на оние менаџери кои не се насочени само кон профитот и растот на финансиска институција, туку и кон задоволството, потребите и желбите на вработените, како и на комитентите.

## **Прв дел**

### **1. Менаџментот на финансиските институции и неговата улога во работењето**

#### **1.Дефинирање и значење на менаџментот на финансиските институции**

Анализирајќи ја денешната реалност воочуваме доста финансиски институции кои остваруваат високи профити, нои финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Суштинската разлика помеѓу успешните и помалку успешните финансиски институции е токму во улогата на менаџментот. Па оттука произлегува сè поголемото значење и влијание на менаџментот.Целта да се постигне поголем успех, односно подобар резултат или подобро да се функционира при работењето, претставува предизвик кој успешно се постигнува со влијанието на менаџментот.

Менаџментот е генеричка активност, функција и знаење, специфично и својствено средство на секоја организација без разлика каква е нејзината мисија. Менаџментот на финансиските институции е процес кој ги насочува активностите за остварување на целите на финансиските институции. Тој во основа, овозможува да се обезбеди координиран пристап во работењето, преземање на акции со кои на секој поединец во процесот на работењето ќе му се даде прилика да го даде својот максимален придонес, а со тоа многу поуспешно да се извршат задачите .

Менаџментот како наука и активност го спроведуваат менаџерите во финансиските институции кои всушност се кадри (лица) одговорни за насочување на активностите преку процесот на планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, комуницирање, одлучување и контролирање за остварување на целите на ефикасен и ефективен начин. Според еден од најпознатите теоретичари на менаџментот Питер Дракер, ефективноста претставува „работење на вистинските работи“, а ефикасноста значи „работење на работите на вистински начин“<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Draker, P. , (2003): Moj pogled na menadzment : Ideje koje su unapredili menadzment , Adizes , Novi Sad,str. 17-18.

Менаџмент концептот, мора да биде фокусиран кон остварување на ефикасност и ефективност во финансиските институции. Тоа значи да се извлече максимален напор на човечките, материјалните и другите ресурси со што е можно помалку вложување. Но, овде преферираме тој максимален напор на човечките ресурси да се заснова на доброволно нивно залагање, без принуда и притисок. Менаџерите на финансиските институции, мора да настојуваат успешно да ги остваруваат планираните резултати со минимално вложување на средства, постигнување на висока продуктивност, максимално избегнување на ризиците кои претходно се добро спознаени, планирани и минимизирани. Исто така, менаџерите треба најефективно да ги остваруваат целите на финансиските институции, не само со помали вложувања (помали трошоци), туку и преку избор на активности преку кои се стигнува до посакуваните цели. Поконкретно кажано, на пример, менаџерите на банките кои не се базираат исклучително на депозитно-кредитно работење, туку и на современо некредитно, небанкарско работење се поуспешни од оние кои се фокусирани само на депозитно-кредитното работење, иако ги извршуваат ефикасно. Зборуваме за менаџерите на финансиските институции да бидат ефикасни и ефективни бидејќи ефикасниот менаџер ги редуцира трошоците на финансиските институции, а додека ефективниот менаџер го зголемува профитот на самите финансиски институции, преку зголемување на нивната продуктивност. Тука преферираме неделивост на ефективен и ефикасен менаџер.

Менаџментот, значи будност во секој момент, како во интерното, така и во екстерното опкружување. Денес, промените во опкружувањето на финансиските институции се помногубројни, динамични и турбулентни, што резултира од самите сложени состојби, кои се јавуваат поради современиот налив на техники и технологии. Будност значи, следење на конкурентите кои се јавуваат со својата напредност. Тоа значи, дека менаџерите мора да го организираат планирањето на активностите врз основа на предвидување на идните промени, припремање и прилагодување на новонастанатите услови на работење, како и избирање на можности за првенство во настапите.

Умешноста на менаџментот на финасиските институции, е да ги искористи достигнувањата и во други гранки на стопанството, како и во нестопанските организации. Доколку, погледнеме продлабочено и сеопфатно во активностите на менаџерите на нашите финансиски институции, ќе се забележи дека тие најмногу се свртени кон ефикасноста, трудејќи се работите да ги направат на најдобар можен начин, но сепак кај некои финансиски институции може да се забележи дека има недоволно добра ефективност. Тоа е оттаму бидејќи за добра ефективност е потребно да се прават вистинските работи колку што е можно повеќе на вистински начин. Поконкретно, менаџерите кои раководат со банките, на кои основна дејност им е пласирање кредити на стопанските субјекти, можат да го применат принципот на ефикасност, а притоа да го зголемат обемот на пласманот, а со тоа и профитот за неколку проценти.

Но, доколку се свртат кон принципот на ефективност и се фокусираат кон диверзификација на своите активности, со акцент на пласманите кон населението, пласмани во хартии од вредност, односно користење на пазарот на капитал и на агресивните парични пазари, вклучување на инвестициски фондови, лизинг, факторинг, форфетинг итн. нивниот обем на профит може многу да се зголеми, дури повеќе пати од преферирање на ефикасност.

### **1.1.Функции на менаџментот и нивната улога во работењето на финансиските институции**

Менаџментот претставува континуиран процес на извршување на активностите на секоја финансиска институција. Свкупните активности кои ги извршуваат менаџерите се всушност функциите на менаџментот.

Менаџментот на финансиските институции има за цел преку деветте функции на менаџментот планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, комуникација, менаџирање со човечките ресурси, одлучување и контрола да овозможи профитабилно работење, опстанок и развој на финансиските институции. Сите овие девет функции на менаџментот се силно меѓусебно поврзани, а не одвоени или лабаво поврзани. Во сите менаџерски

функции, менаџерите донесуваат одлуки и ги спроведуваат преку посредство на други луѓе.

#### **1.1.1. Планирање**

Планирањето претставува примарна функција на менаџментот, односно прва од функциите кои секој од менаџерите ја спроведуваат во извршувањето на секоја задача.

Планирањето претставува процес во кој менаџерите треба однапред добро да размислат за целите и акциите кои ги преземаат за остварување на целите на финансиските институции. За успешно остварување на целите, акциите за нивно остварување треба да се засноваат на добри методи, планови и логики.

Плановите се упатства по кои финансиските институции обезбедуваат и агажираат средства за постигнување на целите.

Првиот чекор во процесот на планирање е изборот на цели на финансиските институции. Целите претставуваат плански одлуки преку кои се насочуваат финансиските институции. По одредувањето на целите, се изготвува стратегија за нивно систематско остварување. Изготвувањето на стратегијата претставува голема одговорност за самиот менаџмент, затоа што од самиот избор на стратегијата зависи и судбината на самата финансиска институција. Топ менаџерите внимателно ги избираат целите како и стратегиите за нивно реализирање.<sup>2</sup>

#### **1.1.2. Организирање**

Организирањето претставува процес на ангажирање на двајца или повеќе лица, кои преку заедничко работење на структуриран начин овозможуваат остварување на поединечна цел или пак остварување на групните цели.<sup>3</sup> Остварувањето на целите во финансиските институции се постигнува преку воспоставување на оптимална организација и квалитетна процедура за работење. Менаџерите преку процесот на организирање

---

<sup>2</sup>Stoner Dz, Friman E. , Gilbert D. Menadzment, Zelind, Beograd 2002, str. 9.

<sup>3</sup> Ranko Loncarevic, “Menadzment ”, Univeritet Singidunum, Beograd, 207, str. 31.

воопоставуваат структура на работни односи меѓу самите вработени, со цел да им овозможи ефикасно и ефективно остварување на поставените организациски цели. Извршувањето на различните работи и цели бара и поставување на различни организациони структури. На пример, финансиските институции кои имаат за цел проширување и развивање на работата со хартии од вредност имаат потреба од организациона структура која би се состоела од тимови на стручни кадри како аналитичари и трговци со хартии од вредност, овластени ревизори, портфолио менаџери и инвестициони советници. Финансиските институции, кои пак имаат за цел да го прошират своето работење во областа на потрошувачките кредити, имаат потреба од организациона структура која би се состоела од ангажирање на кредитни аналитичари, стручни кадри за обработка на заеми, како и менаџери за проценување на ризикот.

Сите вработени во финансиските институции иако ефикасно соработуваат меѓусебе, сепак не можат да бидат организирани сите по еден модел. Па затоа менаџерите мора да изнаоѓаат начини за ускладување на структурата на финансиската институција со нејзините цели и средства, или процес уште познат како дизајн на финансиските институции. Дизајнот на финансиските институции претставува процес преку кој менаџерите се насочени во градење или избор на правилна организациона структура, со цел ефикасно и ефективно работење на финансиските институции.

Значајно место во градењето или изборот на соодветна организациона структура зазема меѓучовечкиот однос и времето.

### **1.1.3. Водење**

Водењето или лидерството како една од основните функции кои постојано ја обавува менаџментот, претставува способност на менаџерот-лидерот да влијае или да ги убеди другите луѓе, кои преку нивните активности и користењето на различни техники, средства и методи да придонесат за остварување на поставените цели на финансиските институции. Водењето е

функција на работење со луѓе, со чија помош се остваруваат целите на финансиските институции.<sup>4</sup>

Лидерот е лице кое го спроведува водењето и има посебна функција во самата финансиска институција, а со самото тоа има и поголемо влијание на останатите членови.<sup>5</sup> Затоа, тој мора да го разбира човековото однесување, мора да биде во состојба да остварува комуникација, да мотивира и да ги води своите соработници, за остварување на поставените цели. Да се влијае врз другите, значи самиот лидер да покаже однесување какво што би посакал и очекувал и самиот од соработниците.

#### **1.1.4. Координирање**

Координирањето како една од функциите на менаџментот, се однесува на поврзување, уредување, синхронизирање и хармонизирање на активностите и напорите на поединците, групите или колективот. Менаџерот преку координирањето е одговорен за континуирано функционирање, за квалитетот, за безбедноста на работа, продуктивноста, профитабилноста на финансиските институции. За континуирано функционирање на активностите значајна улога има воспоставената хармонија помеѓу работните единици, работните навики, комуницирањето, работната дисциплина, работните навики.

#### **1.1.5. Мотивирање**

Добро мотивираната личност има јасно одредена цел и презема акции со кои очекува да ја доведат до остварување на таа цел.

*Мишел Армстронг*

Мотивацијата претставува клучен поим за разбирање на начинот на однесување на човекот на одреден начин. Од аспект на менаџментот, мотивацијата може да се дефинира како активност преку која менаџерот настојува максимално да ги мотивира своите вработени, односно максимално

---

<sup>4</sup> д-р Трајче Мицески, Лидерство (Водство), Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2011 год, страна 9.

<sup>5</sup> Certo, S.C, Modern management :Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment Allyn and Bacon, Boston 1994 pg 1 66.



да бидат ангажирани во остварување на визијата и целите на финансиските институции.<sup>6</sup>Мотивирањето на личностите е доста сложен процес, па за да успеат да ги мотивираат своите вработени менаџерите мора:

- Добро да ја познаваат природата, улогата и значењето на мотивацијата;
- Да имаат адекватни сознанија (теоретски и практични) за мотивацијата како феномен, процес;
- Да применуваат адекватни мотиватори;
- Да вршат оценување на ефектите од мотивирањето;
- Да воспостават ефикасен feedback.;<sup>7</sup>

#### **1.1.6. Комуникација**

Под комуникација се подразбира процес на пренесување на податоци или информации од една на друга личност по пат на одредени симболи.<sup>8</sup> Сепак комуникацијата не претставува било каков процес, туку процес на пренесување, примање и правилно разбирање на податоците или информациите.

Комуникацијата зазема централно место во секоја финансиска институција, затоа што структурата, обемот и ширината на институцијата е детерминирана преку комуникационата техника. Комуникацијата во финансиските институции е потреба за:<sup>9</sup>

- воспоставување и следење на целите;
- развој на планови за остварување на целите;
- организирање на човечките и другите ресурси на најуспешен и најделотворен начин;
- избор, равој и оценување на членовите на организацијата.

---

<sup>6</sup>Robins, S.P. , Coulter, K., Managment, Prentce –Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003pg 192.

<sup>7</sup>Beardwell, I. , Holden.L. Human Resource Management: a contemorary approach, Prentice-Hall, Essex, United Kingdom 2001 pg 66.

<sup>8</sup>Wright, P.M. , Noe R.A., Management of Organizations , Irwin/Mc Graw-Hill, Boston-N.York 1996 pg 108.

<sup>9</sup>Barnard, C, The functions of the executive ,Cambridge 1996 pg 78.

### **1.1.7.МЧР-како функција**

Функцијата на управување со човекови ресурси во поранешниот период позната како кадровско пополнување, односно кадрирање, е насочена на привлекување, развој и одржување на ефективните кадри во претпријатието. Човечките ресурси се најзначајни компоненти во сите финансиски институции. Под човечки ресурси се подразбираат вкупните знаења, вештини, способности, креативните можности, односно тоа е вкупната интелектуална и психичка енергија која финансиската институција може да ја ангажираат за остварување на целите и развојот на работењето.<sup>10</sup>

### **1.1.8.Одлучување**

Одлучувањето претставува активност која ја обавуваат сите менаџери, за идентификација и избор на насоката на делување во решавање на проблемите или искористување на можностите. Одлучувањето е од големо значење за работењето на менаџерите и може да биде индивидуално или групно. Индивидуалното одлучување е применливо во решавање на поедноставни проблеми, односно проблеми кои можат да бидат решени со знаења на една личност. Додека пак со групното одлучување, процесот на одлучување станува посложен и бара поголем степен на систематичност. Со одлучување се занимаваат сите вработени во финансиските институции, но сепак важноста, значењето и обврзувачкиот карактер на одлуките се разликуваат од извршната до стратешката граница. Донесувањето одлуки е составен дел не само на планирањето, туку и останатите функции како што се организирање, водење и контрола.

---

<sup>10</sup>Bahtijarevic, S.F., Menagement ljudskih potencijala ,Golden marketing ,Zagreb 1999 str. 65.

### **1.1.9.Контрола**

Контролата претставува процес преку кој се обезбедува можност вистинските активности да се совпаѓаат со планираните активности.<sup>11</sup>

Контролата се обавува преку активности, како што се воспоставување стандарди и методи за мерење, потоа утврдување дали добиените резултати одговараат на стандардите и сосема на крајот доколку има потреба од преземање на корективни акции. Контролата им овозможува на менаџерите правилно насочување и водење на финансиските институции. Значајно место во процесот на контролата зазема односот помеѓу луѓето и времето. Менаџерите треба да посветуваат посебно внимание на процесот на контролата бидејќи со текот на времето резултатите кои се постигнуваат може да не бидат во склад со планираните.

### **1.2.Видови и нивоа на менаџментот на финансиски институции според работењето и задачите на управување**

Според работите и задачите на управување, менаџментот во финансиските институции може да се подели на:

- Генерален менаџмент;
- Маркетинг менаџмент;
- Оперативен менаџмент;
- Финансиски менаџмент.

Генералниот менаџмент или топ менаџментот се наоѓа на врвот на самата организациска хиерархија. Генералниот менаџмент е одговорен за насочувањето, управувањето, функционирањето, како и за остварените резултати во институциите, односно е одговорен за ефикасно и ефективно работење на финансиските институции како и за растот и развојот на истите. Исто така генералниот менаџмент ги предвидува и неизвесноста и промените на пазарот, подготовката на соодветните планови, контролата и ограничувањето на оперативните ризици и мотивација на вработените.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Jovic Z., Menadment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum 2010 str. 9.

<sup>12</sup>Loncarevic R. Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007, str. 37.

Маркетинг менаџмент ги идентификува и истражува новите пазари, подготвува нови производи и услуги и создава рекламни кампањи и презентации.

Во литературата се среќаваат голем број на дефиниции за тоа што всушност претставува оперативниот менаџмент. Најголем дел од тие дефиниции го промовираат ставот дека под оперативен менаџмент се подразбира процес кој е насочен кон ангажирање на инпути, трансформација на инпути и аутпути и реализација на производи или услуги.<sup>13</sup>

Финансиски менаџмент обезбедува креирање и дистрибуција на финансиски извештаи, соработка со ревизори и контролори, како и формирање на цените на финансиските услуги.

### **1.3.Одговорности на менаџментот на финансиските институции**

Одговорноста може да се дефинира како обврска на извршување на одредени задачи, кои допринесуваат за задоволително решение на одредена ситуација.<sup>14</sup> За успешно функционирање на секоја финансиска институција менаџерите мора да поседуваат повеќе одговорности. Со оглед на тоа дека еден менаџер не може да ги поседува и подеднакво да ги реализира сите одговорности, потребно е поделба на одговорностите според нивоата на хиерархијата.

#### **1.3.1. Персонална одговорност**

Персоналната одговорност на секој менаџер е насочена кон привлекување, развој и одржување на ефективни кадри во институциите.

Регрутирањето е процес на привлекување на кандидати за испразнетите или за новите работни места.Регрутирањето опфаќа избор на кадри што можат да бидат интерни (трансфер, промоција, преквалификација)или екстерни(Завод за вработување,посреднички агенции итн.).

---

<sup>13</sup>Masic B. Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2010,str. 31.

<sup>14</sup>P. Sikavica, F.Bahtijarevic-Siber. Menadzment, Masmedia , Zagreb, 2004, str. 142.

Развојот на кадрите е насочен кон стекнување на нови знаења, вештини и способности кои на поединецот му овозможуваат преземање на нови, посложени или други работи. Исто така развојот на кадрите е ориентиран на поединецот и неговите потенцијали.

Една од исто така поважните одговорности на менаџментот во институциите е одржување на вработените во коишто институцијата вложила средства за регрутирање, обука, селекција, а некогаш и дообразование на вработените за да бидат поактивно ангажирани и мотивирани за постигнување на најдобри резултати. Еден од најважните сегменти во оваа постапка е управувањето со компензациите како што се платите, наградите, надокнадите кои им припаѓаат на работниците за нивната извршена работа. Под компензации се подразбира вкупниот надоместок, односно платата на вработените за работата којашто ја извршуваат во претпријатието. Поважна форма на компензација е платата, која претставува сума на пари којашто работодавачот е должен да ја исплати на личноста којашто е во работен однос за работата што тој за одредено време ја извршил за него.

### **1.3.2. Економска одговорност**

Економската одговорност подразбира одговорност за исполнувањето на целите на финансиските институции. Таа е една од најважните одговорности, на финансиските институции.<sup>15</sup> Институциите, пред сè, претставуваат економски субјекти, чија цел е да произведат добра и услуги, кои општеството ги бара и да ги продадат по фер цени - цени за кои, од една страна, општеството смета дека ја претставуваат вистинската вредност на испорачаните добра и услуги, а од друга страна, на институциите им овозможуваат остварување на доволен профит, за нивен опстанок и развој.

### **1.3.3. Правна одговорност**

Правната (законската) одговорност, претставува одраз на нормативна етика и вклучува идеи за праведните практики, воспоставени од оние, кои го

---

<sup>15</sup>Jovic Z., Menadment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum 2010, str. 10.

создаваат законот. Финансиските институции имаат одговорност кон општеството да се придржуваат кон овие закони. Доколку финансиските институции не се согласуваат со донесените закони, општеството има развиено механизми преку кои, истите можат да го изразат своето несогласување. Во последните децении, сите ние бевме сведоци на донесувањето на бројни закони и регулации, кои настојуваат да го ограничат однесувањето на субјектите во бизнис секторот. Постојат санкции за менаџерите кои не ги почитуваат законите, прописите и интерните акти на своите финансиски институции.

#### **1.3.4. Етичка одговорност со осврт и на еколошката одговорност**

Етичката одговорност вклучува целосен опсег на норми, стандарди, вредности и очекувања, кои одразуваат што за претпријатијата, вработените, акционерите, потрошувачите и заедницата сметаат дека е фер, праведно и конзистентно со почитувањето или заштитувањето на моралните права на стеикхолдерите. Всушност, етичката одговорност ги опфаќа оние области на одлучување и однесување, во кои општеството очекува одредени нивоа на морално и принципиелно остварување, но кои сè уште не се артикулирани или кодифицирани во закон. Деловната етика е многу важно, а исто така и контроверзно прашање во светот на бизнисот денес, што значи дека не постои универзално прифатен пристап кон решавање на етичките прашања. Етиката може да биде дефинирана како збир на принципи на морално однесување на едно општество или општествена групи врз основа на две главни категории на социјални вредности како: добрина, чесност, одговорност, вистина, хуманост, почит, чување на ветувањето, почитување на правата на сопственост итн.<sup>16</sup>

Во секојдневниот говор, етиката и моралот се сметаат за синоними. Разлика постои, а тоа е дека етиката е поширок концепт на моралот. Етиката претставува филозофско и теоретско разбирање на моралот, додека конкретната форма на моралот е човековата слобода, стандардизирани правила на однесување меѓу луѓето, или поедноставно ја вклучува практиката на соодветното однесување, додека етиката се однесува на теоријата на

---

<sup>16</sup>Vujicevic d-r Milan, Menadzment, Prometej, Novi Sad, 2007, str. 75.

правилно однесување (став на почитување на основните категории на социјалните вредности).<sup>17</sup>

Од гледна точка на управувањето во финансиските институции етика претставува морално оценување на дејствата и одлуките за управување, како и прифатливо или неприфатливо од гледна точка на општо прифатените деловни принципи. Етичките правила кои се применуваат во финансиските институции служат првенствено за заштита на интересите на своите клиенти и инвеститори и да се обезбеди интегритетот на финансиските пазари. Најголем број на основните етички принципи се формализирани во закони, прописи и кодекси на однесување, кои се однесуваат на учесниците во финансиските пазари согласно актуелните стандарди во општеството. Меѓутоа, проблемот на етиката во управувањето е исклучително комплициран, затоа што има голем број на етичките принципи кои не се формализирани како и појавата на етиката да се поврзе за едно лице или институција која има за цел да ги спроведува морални стандарди во согласност со нивните интереси. Клиентите се исклучително чувствителни на изгледот на неетичкото менаџерско однесување на финансиските институции, како што се: дискриминација на корисниците на услугите, промовирање на лажни информации, обврзувачки финансиски производи и услуги итн.

Финансиските институции иако по правило не се директни загадувачи на животната средина, сепак имаат директна врска со проблемите поврзани со екологијата. Менаџментот и сите вработени во финансиските институции директно учествуваат во загадувањето на животната средина преку користењето на современите достигнувања на човештвото како што е користење на автомобили, електрична енергија, амбалажи итн. Вработените во банките и сите други финансиски институции треба да водат сметка за рационалното користење на енергијата, замената на старата технологија со нова, користењето на рециклажа на отпадот.

---

<sup>17</sup>Jovic Z., Menadment finansijskih institucija ,Univerzitet Singidunum 2010 str.13.

### 1.3.5. Општествена одговорност

Концептот на општествена одговорност е врз основа на ставот дека финансиските институции не се независни субјекти одговорни само за сопствениците. Тие имаат одговорност и примање и за поширокото општество кое го одобрува нивното создавање и функционирање преку разни закони и прописи и да ги поддржуваат со користење на нивните финансиски производи и услуги.

Општествена одговорност на финансиските институции значи дека тие треба да:

- дадат придонес кон решавање на социјалните проблеми во општеството преку вработување и коректна исплата на вработените;
- Спечување и решавање на проблемите на животната средина;
- Промовирање на здравјето, образованието и културата во општеството.

Освен поддржувачи на концептот на општествена одговорност, постојат противници на концептот на општествената одговорност, кои сметаат дека компаниите преку општествената одговорност остваруваат единствено максимален профит.

Аргументи за општествена одговорност се: очекувањето на јавноста; долгорочен профит, етички обврски, јавен имиџ, подобра заштита на животната средина, балансираност помеѓу одговорноста и моќта; долгорочниот просперитет на акционерите.

Аргументите против општествената одговорност се: неостварување максимален профит, зголемување на трошоците, недостатокот на вештини при изборот на активности, поддршка на активности кои не се општествено значајни, премногу моќ во рацете на водечките компании.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>Jovic Z., Menadment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum 2010 str.11.



#### **1.4.Заложбата на менаџментот за иницирање на нови форми на поврзување и структурирање на финансиските институции**

Факторите кои предизвикуваат промени во банкарското и финансиското работење, како што се дерегулацијата, конкуренцијата, глобализацијата, информатичкиот напредок, како и проширување на лепезата на ризици на кои се изложени банките и другите финансиски институции предизвикаа појава на нови организациони форми на поврзување на банките и другите небанкарски институции. Таквите промени придонесоа до појава на нови организациони форми, како што се спојување на постоечки банки со небанкарски финансиски институции, основање во самите банки делови за извршување на небанкарски и некредитни работи во форма на парабанкарски работи.

Небанкарските и некредитни работи како што се животното осигурување, брокерско –дилерското работење, лизингот, форфетингот, факторингот кога се дел од организационата структура на банката се нарекуваат парабанкарски и некредитни операции на банката. Токму тие операции со себе носат и ѝ овозможуваат на банката долгорочни извори на средства, поголема ликвидност, како и намалување на ризикот од одредени операции. Диверзификацијата на финансиската понуда составена од комбинација на банкарско –парабанкарски операции ѝ овозможува на банката:<sup>19</sup>

- Сигурност и стабилност во работењето;
- Релативно ниски фиксни трошкови на работење;
- Обезбедување на долгорочни извори на средства;
- Подобра рочна усогласеност помеѓу изворите на средства и пласманот на банките;
- Надминување на регулаторните ограничувања;
- Поволна конкурентска позиција.

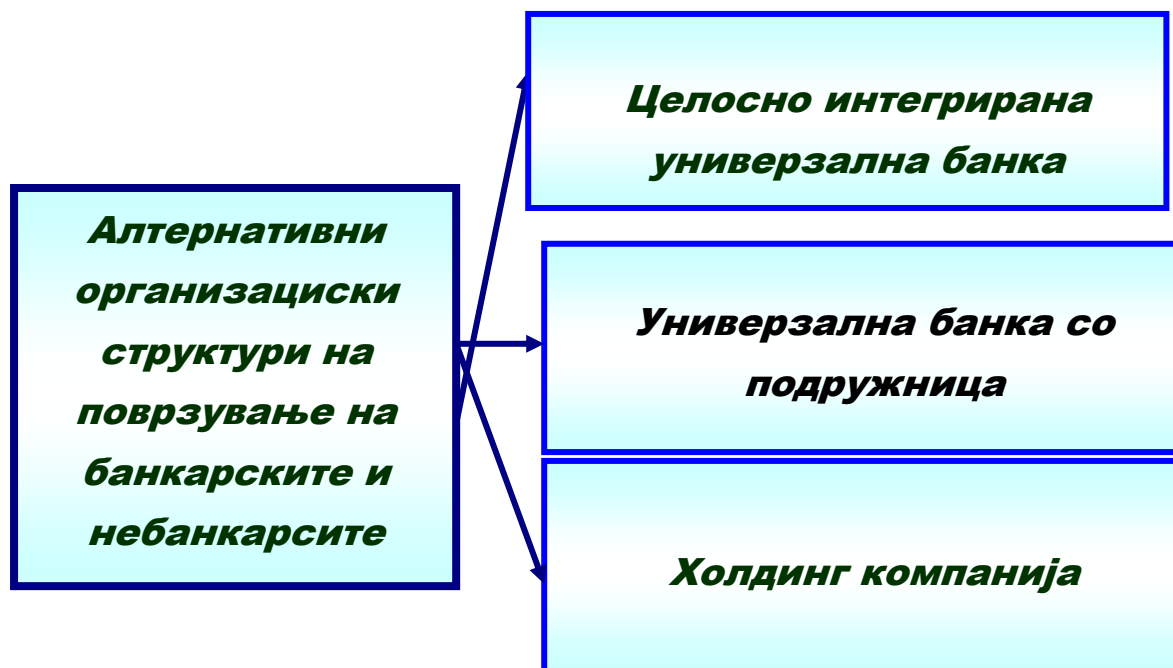
Постојат три алтернативни организациони структури за поврзување на банкарските и небанкарските институции и тоа:

- Целосно интегрирана универзална банка,

---

<sup>19</sup>Jovic Z., Menadzment finansijskih institucija, Univerzitet Singidunum , 2010.

- Универзална банка со подружница и
- Холдинг компанија.



Слика 1. Алтернативни организациски форми на поврзување на банкарските и небанкарските финансиски институции

Figure 1. Alternative organizational forms of connecting banking and non-bank financial institutions

Во целосно интегрираната универзална банка, банкарските и парабанкарските операции се водат во различни одделенија. Ова се типични претставници на германскиот модел на универзални банки во коишто големите германски банки се занимаваат првенствено со работи на комерцијално и инвестициско банкарство, а потоа и со други парабанкарски работи.

Универзалната банка со подружница е модел, во кој банката е ангажирана во парабанкарските операции преку основање на свои ќерки фирми, односно формирање на подружници за вршење на поединечни видови на парабанкарски операции. Тоа е типичен модел по којшто комерцијалните банки во Велика Британија и Канада ги водат своите парабанкарски работи.

Во холдинг компанијата, степенот на банкарско–парабанкарската интеграција е многу помал за разлика во потполно интегрираната универзална банка.

Во сите развиени земји во светот постои тенденција на развој на небанкарски финансиски институции преку формата на парабанкарките и некредитни работи во рамките на банките преку европските типови на универзални банки или преку американскиот тип на развој на мултинационалните финансиски конгломерати.

Со тоа се остваруваат клучните аспекти на конкурентска предност која што ги даваат синергетските ефекти од здружување на финансискиот потенцијал и работната структура на банката и перформансите на парабанкарските и некредитните работи.

## **Втор дел**

### **2.Дефинирање и видови на финансиските институции**

#### **2.1.Дефинирање на финансиските институции**

Финансиските институции се институции кои на најефикасен начин вршат трансфер на финансиските средства (заштеди) од суфицитарните кон дефицитарните економски субјекти, нудат помош при креирање на актива како и нејзин трансфер преку самите пазари во друг вид на имот кој во моментот е актуелен и привлечен, како и давање на совети околу начините на инвестирање и управување на портфолијата на сите останати учесници на финансиските пазари.

Најбројна група на финансиските институции се финансиските посредници кои се вклучени во процесот на индиректното финансирање, како и услужни финансиските институции кои нудат услуги и обезбедуваат услови за вршење на директното финансирање, односно трансфер на финансиските инструменти од суфицитарните кон дефицитарните сектори. Работењето на финансиските посредници во основа се состои од претварање на нивната актива во пасива и инвестирање на претворената актива, односно изворите на средства во финансиски инструменти. Од остварените приходи од финансиските инструменти, финансиските посредници ги извршуваат и исплаќаат обврските спрема своите инвеститори, а остатокот од остварениот приход по одбиените обврски претставува чист приход за самите финансиските посредници.

Основни предности од користењето на финансиските услуги кои ги нудат финансиските институции се:<sup>20</sup>

- намалување на трансакционите трошоци;
- обезбедување деливост и флексибилност на малите штедачи;
- диверзификација на ризикот при инвестирање;

---

<sup>20</sup>Petar Veselinovic “Ekonomija“, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010,str. 139.

## 2.2. Видови на финансиски институции кои функционираат во развиени финансиски системи

Постојат различни пристапи при групирањето и класификацијата на сите финансиски институции кои постојат и функционираат во рамките на финансискиот систем на една земја.

Според една класификација финансиските институции се групирани во:<sup>21</sup>

- Централна монетарно финансиска институција, односно централна банка;
- Депозитни финансиски институции – банки, штедилници, штедни и кредитни асоцијации, кредитни унии;
- Договорни финансиски институции – осигурителни друштва и пензиски фондови;
- Инвестициски институции – инвестициски компании и фондови;
- Останати финансиски институции – фондови, фондации, задолженија, финансиски компании, брокерско дилерски куќи, фирми на вложување (иницијален) на капитал, рејтингот на агенцијата.

Поедини автори финансиските институции ги групираат во две групи, каде што на едната страна се банките коишто доминирале со финансискиот систем во изминатите децении, а на другата страна небанкарските финансиски институции коишто доминираат на денешниот динамичен финансиски пазар<sup>22</sup>.

Во небанкарски финансиски институции се вбројуваат штедни и кредитни здруженија, штедилници, кредитни здруженија, инвестициски фондови, приватните пензиски фондови, брокерските и дилерските компании, финансиските холдинг компании или конгломерати, компаниите коишто се занимаваат со животно осигурување и со осигурување на имотот. Сепак во развиените пазарни финансиски структури, функционираат и најзастапени се

---

<sup>21</sup>Erić dr Dejan, *Finansijska tržišta i instrumenti*, Čigoja štampa, Beograd, 2003, str. 25.

<sup>22</sup>Rose S. Peter, Hudgins C. Silvia, *Bankarski menadžment i finansijske usluge*, Data status, Beograd, 2005, str. 8.

четири типа на финансиски посредници т.е. институции и тоа<sup>23</sup>:

- 1.Кредитните институции;
- 2.Институционалните инвеститори;
3. Инвестициски банки (берзански посредници);
4. Современи некредитни институции.

Секоја од овие институции има свои посебни карактеристики во своето организирање и работење.

### **2.2.1. Кредитни институции**

Финансиски институции со заедничка карактеристика, коишто врз основа на формираниот потенцијал вршат пласман на средства, првенствено во облик на кредити наменети за населението и производството претставуваат кредитни институции.

Како основна и заедничка карактеристика на кредитните институции е пласирањето на средства во облик на различни видови на кредити врз основа на формируваниот потенцијал. Зависно од начинот на формирање на финансискиот потенцијал, дали го формираат врз база на депозити или пак на некој друг начин, се издвојуваат депозитни кредитни институции и недепозитни кредитни институции.

Депозитните кредитни институции своето име го добиле благодарение на тоа што нивната целокупна основа на извори на средства е составена од штедни депозити. Во депозитни кредитни институции спаѓаат банките и штедилниците.

Банките и штедилниците, својот финансиски потенцијал го формираат од депозитите кои ги прибираат претежно од своите клиенти, а прибраните депозити, односно формираниот потенцијал го пласираат во облик на кредити.

Финансиските компании спаѓаат во групата на недепозитни кредитни институции, поради тоа што својот финансиски потенцијал не го формираат врз база на депозити кои ги прибираат од клиенти, туку нивниот потенцијал е

---

<sup>23</sup>Ćirović dr Milutin, Bankarski menadžment, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1995, str. 5.

формиран врз база на сопствени хартии од вредност на финансискиот пазар, како и земање на позајмица од банките.

## **Банка**

Една од најважните кредитни институции во финансиските системи низ целиот свет е токму банката. Банката претставува финансиска институција, којашто се занимава со посреднички финансиски активности на подрачјето на собирање на депозити и давање на кредити. Во групата на најстари финансиски посредници е токму банката чишто почетоци можеле да се забележат уште во времето на робовладетелството.

Зборот банка потекнува од италијанскиот збор *banco* што означува клупа или пак тезга на која се вршело размена на пари. Во периодот од петтиот до седмиот век пред нашата ера постоеле т.н. тезаури, лица кои примале на чување различни производи, кои потоа токму тие производи им ги позајмувале на трети лица за соодветен надоместок.<sup>24</sup> Токму од нивното име потекнува и денешниот поим тезаурирање, што означува повлекување и стокирање на пари во прометот.

Во VII век пред нашата ера во античка Македонија и Грција биле познати кованите метални пари и значително биле развиени менувачките работи коишто доживеале бурен развој затоа што се ковале најразновидни парични единици. Токму појдовна основа на денешните банки и банкарски работи во науката се познати менувачките работи чие настанување е поврзано со појавата на парите. Единствено место каде што можело да се разменуваат различни монети биле токму менувачниците. Размената на монетите се вршела од страна на менувачи кои седеле на клупи, кои со текот на времето се здружувале и основале друштво, што добило име банка, токму според клупите на кои менувачите седеле и ги вршеле работите од каде што потекнува и името на банката. Развојот на трговијата и прометот, овозможило поранешните менувачи повеќе да не се занимаваат само со менување, туку и со испраќање

---

<sup>24</sup>д-р Неновски Т. , д-р Делова-Јолевска Е., Пари и банкарство, Универзитет „Американ колеџ“ Скопје, 2012 стр. 37.

на пари од едно на друго место заради исплаќање на трговски обврски. Пренесувањето на готовите пари (златниците) се покажало доста непрактично во тоа време, поради тежината на самите монети, но и честите кражби со кои се соочувале. Тогашните менувачи – банкари поради тој факт престанале да се селат од едно место во друго и почнале да создаваат свои постојани простории и меѓусебни деловни односи. Трговецот, кој всушност требал да изврши плаќање на определена своја обврска во некое друго место, кај менувачот – банкарот ја положувал потребната сума на готови пари (сума во злато), а банката врз основа на депонираната сума на пари му издавала потврда за депонирање на определениот износ на пари. Токму со таа потврда трговецот кај другата банка, каде што треба да ја изврши обврската, би подигнал определена противвредност на парите означени на потврдата и така на доверителот му го исплатува долгот. Ова се токму причините поради кои банките доживуваат потполна ренесанса.<sup>25</sup>

Во различни литератури низ целиот свет се среќаваат голем број на дефиниции за тоа што всушност претставува банката, и тоа сè поради големата разновидност на функциите кои ги имаат, како и поради различните институционални услови во кои дејствуваат. Општо прифатена дефиниција е, дека банката претставува финансиска институција, чија главна дејност е собирање на слободните парични средства од стопанството, нестопанството, како и од граѓаните и нивно позајмување во вид на кредити, како и посредување во паричните текови. Постојат и многу други дефиниции за тоа што всушност претставува банката и тоа:

- Банки се финансиски институции кои нудат најширок распон на финансиски услуги-посебно кредити, штедење и платежни услуги и извршуваат најширок распон на финансиски функции од било која друга финансиска институција во економијата<sup>26</sup>.

- Банката е финансиска институција, која прибира депозити, одобрува кредити и извршува соодветни услуги за клиентите.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup>Дренковска-Стојановска М., Деловно работење, Скопје 2010 год, стр. 4.

<sup>26</sup>Peter S.Rose, Commercial bank management, Irwin / Mc Graw –Hill, 1999, pg 59.

<sup>27</sup>Thomas P.Fitch, Dictionary of banking terms, Barron is, Usa, 1997 str. 3.



- Банката е финансиски посредник којшто го проценува финансискиот ризик, сигурноста и рационалноста на пласманот, во име на депонентите чијшто средства ги пласира.

За да разбереме како функционираат банките, најпрвин треба да се запознаеме со нивните биланси, кои претставуваат листа на средствата и обврските на банките. Како што и самото име сугерира, оваа листа се израмнува под следниот услов:

*Вкупни средства = вкупни обврски + капитал.*<sup>28</sup>

Соодветно на тоа, билансот на банките ги содржи изворите на средствата на банката (обврските) и употребата на тие средства.

Банките се здобиваат со средства од неколку извори и тоа:

- *Трансакциони депозити*

Изразот трансакциони депозити често се однесува на познатите чековни сметки (checking accounts), кои на сопствениците им овозможуваат дапишуваат чекови и да вршат плаќања. Тие се, исто така, уште повеќе познати под поопштиот назив депозити по видување. Зависно од видот, на некои депозити по видување плаќаат камата, а на некои не. Една понова иновација кај овие сметки е издавањето на дебитните картички. Дебитните картички (debit cards) можат да се употребат за повлекување или депонирање на средства во чековни и штедни сметки преку автоматски машини. Покрај тоа, овие пластични картички можат, исто така, да бидат употребени за да се извршат купувања на сличен начин како што тоа се прави со чекови и готови пари.

- *Нетрансакциони депозити*

Овие депозити вообичаено претставуваат главен извор на средства за банките. Во групата на нетрансакциони депозити спаѓаат штедните депозити и различните видови на временски депозити.

Штедната книшка (savings book) е најпознат вид штеден депозит. Името на овој депозит произлегува од книшка што се употребува за да се води евиденција за сите уплати и исплати и треба да биде презентирана за секоја трансакција.

Штедната книшка е најфлексибилната од сите штедни сметки. Уплатите и исплатите можат да се вршат во секое време, неограничен број пати во било кој

---

<sup>28</sup> Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 257.

износ,без било каква казна,за разлика од временските депозити.

- *Позајмувања*

Банките се здобиваат со средства преку позајмување од централната банка,другите банки и нефинансиските корпорации. Позајмувањата од централната банка се познати како дисконтни заеми. Во развиените земји позајмувањето од корпорациите и другите банки е позначаен извор на средства,отколку во помалку развиените земји.

- *Банкарски капитал*

Последна категорија на страната на обврските е банкарскиот капитал, или нето вредноста на банката,која е рамна на разликата помеѓу вкупните средства и обврски. Средствата се мобилизираат преку емитирање на нови акции или од задржаната добивка.Овој вид на средства претставува некој вид на амортизер против непредвидените настани,кои би можеле да ја одведат банката во несолвентност(кога вредноста на средствата на банката падне под вредноста на нејзините обврски,што би значело дека банката е во состојба на банкротство).

Комерцијалната банка настојува да ги пласира сите средства што таа ги мобилизира на начин да оствари доход повисок од направените трошоци за да ги добие тие средства. Во овој поглед,комерцијалната банка всушност не се разликува од било која фирма што настојува да оствари профит. Она што ја разликува банката е начинот на кој таа ги мобилизира средствата и начините на кои ги пласира.

- *Резерви*

Сите банки држат некои од средствата во форма на депозити на сметка кај централната банка. Овие депозити кај централната банка,плус готовите пари кои физички се држат од страна на банките,се нарекуваат резерви.Овие резерви банките ги држат од две причини: Прво,некои резерви наречени задолжителни резерви се држат бидејќи според прописите,централната банка бара за секој денар депозити кај банката,извесен дел да биде држан како резерви. Овој дел се нарекува стапка на задолжителна резерва. Покрајбараното минимално ниво на резерви,банките би можела да сака да држи и вишок на резерви,со цел да има доволна ликвидност да ги изведува

своите дневни активности на ефикасен начин и да се справи со било кои непредвидени настани,што би можело да се случат. Сепак,затоа што резервите не носат приход како другите делови од активата,вообичаено е банките да настојуваат да ги држат на колку што е можно пониско ниво.

- *Готовите пари во процес на собирање*

Во секој момент,некоја комерцијална банка вообичаено располага со голем број чекови или други налози за уплата издадени од други банки и нивни клиенти. Овие средства се третираат како готови пари во процес на собирање бидејќи средствата од овие чекови сè уште не се одобрени од другите банки.Чековите се класификувани како готови пари во фаза на собирање и тие претставуваат средство за банката бидејќи тие се побарувања наспроти друга банка за средства кои ќе бидат исплатени во рок од неколку дена.

- *Депозити кај други банки*

Мнозинство банки држат депозити кај други банки. Вообичаено, малите банки држат депозити во големите банки во замена за различни услуги,вклучувајќи го собирањето на чекови,девизните трансакции и помошта околукупување хартии од вредност. Ова е еден аспект од системот наречен коресподентно банкарство.

- *Хартии од вредност*

Покрај тоа што банките мобилизираат средства преку издавање на хартии од вредност,тие исто така инвестираат во нив. Од сигурносни причини,банките вообичаено вложуваат во државни хартии од вредност,односно во обврзници.Во некои земји,какви што се САД,на банките им е законски забрането воопшто да вложуваат во корпоративни хартии од вредност,иако во други како на пример во Германија или Македонија тоа е законски дозволено.Државните обврзници,поради нивната сигурност, се и многу ликвидни финансиски средства, што значи тие можат лесно да се претворат во готови пари со ниски трансакциони трошоци. Поради нивната висока ликвидност,кусорочните хартии од вредност на централната власт се нарекуваат и секундарни резерви.

- *Заеми*

Главната категорија на инвестиции за комерцијалните банки се

заемите. Многу банки настојуваат да го искористат своето природно предимство поседувањето на супериорни информации за нивните клиенти за остварување на високи профити. Тие тоа го прават емитирајќи пред сè локани обврски, какви што се личните чековни и штедни сметки, а инвестирајќи ги парите во индивидуални или комерцијални заеми, за клиенти за кои тие имаат детални познавања. Фокусирајќи се на специјализираните средства и извори на средства, од кои сите бараат значителен износ на информации, банката е способна да оствари поголема разлика помеѓу трошоците на средства и приносот на нејзините инвестиции, отколку некој финансиски менаџер, кој настојува да направи избор помеѓу различните видови хартии од вредност расположиви на пазарот.

- *Физички капитал*

Последна категорија на средства што банките вообичаено ги држат е физичкиот капитал, какви што се: зградите, намештајот, опремата, компјутерите итн. Овие средства вообичаено не се многу ликвидни и конституираат мал дел од портфолиото на банкарските средства. Според сметководствената традиција, овие средства вообичаено се држат по нивната оригинална куповна цена минус амортизацијата, поради што тие изнесуваат прилично мал износ од вкупните средства.

Банките и до ден денес сè уште претставуваат најголеми и најзначајни финансиски институции, кои ја заземаат централната улога во економскиот систем, извршувајќи активности кои се од витално значење за функционирање на економијата. Основни работи кои ги извршуваат банките се:<sup>29</sup>

- *Собирање на депозити (прибирање на средства)*

Банките претставуваат финансиски посредници, односно ги поврзуваат економските агенти (лицата и институциите), кои се наоѓаат во различна финансиска положба т.е. прибираат средства од економските субјекти кои имаат вишок средства, а им ги позајмуваат на економските субјекти кои имаат кусок, односно недостаток на финансиски средства. Па токму поради тоа, собирањето на депозити претставува основна банкарска работа бидејќи на тој начин банката доаѓа до прибирање на средства кои всушност претставуваат

---

<sup>29</sup>Hadzic M. Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009, str. 8.

основа за креирање на пари и за одобрување на кредити. Обемот и структурата на кредитниот потенцијал на банката зависи и е одреден од депозитите на претпријатијата, на населението како и средствата добиени од други банки, па токму поради тоа во секојдневното работење на банките посебно внимание се посветува токму на оваа функција.

- *Креирање на пари и одобрување на кредити*

Банките заземаат посебно место во финансискиот систем во однос на другите финансиски институции, поради тоа што тие учествуваат во создавањето на паричната маса, односно можат да ја зголемат паричната маса. Банките ја спроведуваат оваа функција извршувајќи ги своите секојдневни активности т.е. преку кредитирањето. Кога банките им одобруваат кредити на своите клиенти, одобрените кредити се појавуваат во билансите на банките како нови депозити, под услов клиентите да не ги повлечат средствата во вид на готови пари. Имајќи предвид дека депозитите кај банките се дел од паричната маса, излегува дека со самото одобрување на кредитите, банките успеале да создадат нови пари т.е. да ја зголемат паричната маса во економијата. Овој процес на создавање дополнителни пари преку процесот на кредитирањето се нарекува кредитна мултипликација. Токму заради способноста на банките да создаваат пари, односот на државата кон нив е различен во споредба со другите финансиски посредници.

- *Извршување на платен промет*

Посредувањето во плаќањата меѓу населението, претпријатијата и државните институции е една од поважните функции на банките. Банките во тој поглед, имаат централна улога во економскиот систем, зашто ефикасното извршување на плаќањата меѓу економските субјекти претставува неопходен предуслов за функционирање на економијата. Во платниот промет, банките ги снабдуваат луѓето и претпријатијата со готови пари, издаваат чекови и ги обработуваат плаќањата, извршени со нив и вршат електронски пренос на парите меѓу сметките на населението и правните лица.

Покрај овие работи, банките извршуваат и некои дополнителни банкарски работи, односно вонбилансни работи како на пример брокерски услуги, инвестициско банкарство, чување вредни работи во сефови, издавање

гаранции, издавање акредитиви и други инструменти на меѓународниот платен промет, заштита од ризиците, управување со финансиските и другите имоти, финансиско советување, финансиски лизинг<sup>30</sup>.

### **Штедилници**

Штедилниците претставуваат специјализирана, специфична форма на кредитни институции, коишто по своето поле на делување се покуси од банките. Спаѓаат во групата на депозитни институции исто како и банките, но се разликуваат од банките по тоа што, банките своите извори на средства ги собираат од депонираните депозити, секторите на населението и секторите на економијата, а додека пак штедилниците својот депозитен потенцијал го формираат по основа само на штедните и орочените депозити на граѓаните, значи само од секторот на населението. Активата на штедилниците е поврзана за секторот на населението.

Штедилниците на населението му одобруваат поторшувачки кредити, готовински кредити, кредити за набавка на трајни потрошувачки добра, автомобили а посебно хипотекарни кредити за станбена изградба.

Во Република Македонија, согласно постојаната законска регулатива, штедилница се основа како акционерско друштво, односно друштво со ограничена одговорност и за тоа задолжително е потребно дозвола од Народна банка на Република Македонија. Штедилница може да основаат домашни правни и физички лица, а се основа со донесување на акт за основање и правила за нејзино работење. Со актот за основање на штедилницата се определува и вкупниот износ на парични средства што основачот е должен да ги вложи во основачкиот капитал на штедилницата, а не смее да биде помал од 150.000 евра во денарска противвредност, пресметано по среден курс на Народна банка на денот на уплата.

Штедилниците во Република Македонија ги врши следниве работи:

- Прибираат штедни влогови на физички лица и добротворни организации;

---

<sup>30</sup><http://bankarstvo.mk/index.php/licni-finansii/item/4366-koi-funkcii-gi-izvrshuva-bankata>

- Одобруваат кредити на физички лица, може да одобруваат и директни кредити и на правни лица, но само во висина од 30% од гарантираниот капитал.<sup>31</sup>

Финансиските компании за разлика од банките и штедилниците се само кредитни, но не и депозитни институции. Во почетокот биле само посредници помеѓу произведувачите и потрошувачите, но подоцна својот финансиски потенцијал, финансиските компании го формираат на три начини и тоа:<sup>32</sup>

- на пазарот на капитал - преку емисија на долгорочни обврзници;
- на пазарот на пари-преку емисија на комерцијални хартии од вредност;
- на меѓубанкарските пазари - преку кредити од банките.

Формираниот финансиски потенцијал, односно формираните средства, финансиските компании може да ги пласираат директно преку потрошувачки кредити на граѓаните, или пак индиректно преку нудење кредити на произведувачите или пак на трговските синџири за финансирање на продажбата на стоки на кредит. Финансиските компании се посебно значајни во областа на кредитирање на набавката на опрема во индустриските и трговските фирми и тоа првенствено врз основа на лизинг.

Во зависност од начинот на пласманот, финансиските компании може да се поделат на: *продажни, персонални и комерцијални финансиски компании*.

*Продажните финансиски компании* ја финансираат продажбата на производи со поголема вредност (автомобили, моторни чамци, јахти, бела техника) преку давање кредити и на потрошувачите, но и на фирмите. Голем број од светските фирми имаат свои финансиски компании како на пример што се Форд, Џенерал Моторс, Моторола кои всушност претставуваат филијали на дилерот, односно на производителот на продадениот производ. Улогата на финансиските компании е да ја поттикнат продажбата на производите од матичните компании на кредит, односно вршат индиректно кредитирање на потрошувачите на тој начин што откупуваат договори за кредити од дилерите коишто се појавуваат во улога на даватели на кредити на своите купувачи.

<sup>31</sup> <http://www.opm.org.mk/izdaniya/MK/Zakoni/finansiski%20uslugi/Zakon%20za%20banki%20i%20stedilnici.pdf>

<sup>32</sup> Zoran Jovic, "Menadzment finansiskih institucijau", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 22.

Договорите за кредитирање се стандардизирани, а дилерите ги комплетираат формуларите заедно со потрошувачите, преку кои се овозможува потрошувачите да ги отплаќаат производите на повеќе месечни рати на финансиските компании.

*Потрошувачките финансиски компании* за разлика од продажните финансиски компании нудат финансирање на потрошувачите при купување на потрошувачки добра на кредити (автомобили, рекреациони направи, домашни уреди) но во помали износи. Овие финансиски компании ги кредитираат луѓето кои спаѓаат во послабо, односно пониско образованите сегменти, во ниско доходни сегменти на популацијата, како и лица кои не успеале да добијат кредити од комерцијалните банки или пак кредитните унии поради тоа што имаат лоша кредитна историја или пак воопшто немаат кредитна историја кај комерцијалните банки и кај другите финансиски институции, па поради тоа се ограничени во поглед на износите на кредити кои ги нудат. Потрошувачките финансиски компании наплаќаат релативно повисоки каматни стапки за компензирање на ризикот со кои се соочуваат при одобрување на кредитите.

*Комерцијалните финансиски компании* се всушност компании, кои одобруваат поголеми кредити на малите бизниси и претприемачите, односно на економски субјекти кои потешко доаѓаат до кредити кај банките. Овие компании како и сите останати бараат обезбедување во вид на залог и хипотека на активата на барателот на кредитот. Комерцијалните финансиски компании претежно финансираат мали и средни претпријатија и тоа токму во почетните фази од нивниот развој, со цел подоцна да би можеле да учествуваат во поделбата на добивката.

### **2.2.2. Институционални инвеститори**

*Институционалните инвеститори* се финансиски институции кои во своето работење ги интегрираат обележјата на сите други финансиски посредници. Денес, доминантна улога на институционалните инвеститори е инвестирањето. Пазарите на кои се појавуваат институционалните инвеститори, учествуваат и го зголемуваат своето значење се означуваат како



институционални пазари.<sup>33</sup>Институционалните инвеститори овозможуваат зголемување на ефикасноста на пазарот. Посебно значење имаат иностраните институционални инвеститори кои се насачи кон големите глобални вложувања,а кои со својот обем на одлучување влијаат на креирањето и тргувањето со финансиските инструменти. Главни карактеристики на институционалните инвеститори се:

- Институционалните инвеститори не се како комерцијалните банки, предмет на монетарно регулирање од аспект што неинституционалните инвеститори не можат да креираат монетарна мултипликација, ниту пак на количината на пари во оптек. Па поради тоа пензиските фондови и осигурителните друштва немаат задолженија од држање задолжителни резерви кај централната банка;

- Институционалните инвеститори не обезбедуваат функција на плаќање;

- Најважна карактеристика на институционалните инвеститори е тоа што нивното работење се заснова на довербата на своите клиенти.<sup>34</sup>

### **Институционалните инвеститори и иновациите на финансискиот пазар**

Институционалните инвеститори креирале и промовирале низа финансиски иновации. Основната причина за тоа е големата вредност на нивната актива и потребата да се заштитат од ризик. Друга причина се високите трансакциони трошоци кои наметнуваат оптимизација на портфолието. Исто така, конкуренцијата со банката на исто или сроден сегмент на финансискиот пазар ја наметнува потребата од креирање на нови инструменти или процедури. Краткорочното кредитирање е под поголемо влијание од страна на институционалните инвеститори, посебно финансиските компании кои издаваат комерцијални хартии од вредност и осигурителни компании кои издаваат сопствени финансиски инструменти.

Институционалните инвеститори имаат силно влијание на примарниот пазар на капитал во конкуренција за алокација на штедењето. Исто така, силно

---

<sup>33</sup> Bernad Foley, Trziste kapitala, Mate, Zagreb, 1989, str. 35.

<sup>34</sup> Branko Vasiljevic, Osnove finansijskog trzista, Diamond Hard, Beograd, 1997, str. 93-94.

влијание имаат и на секундарниот пазар на капитал преку модификација на традиционалниот начин на тргување и прилагодување на сопствените потреби.<sup>35</sup>

Блок тргувањето претставува извршување трансакции на купување или продавање на голем број на акции на ист емитент. Овие трансакции не се реализираат на берзата. Ако не се реализира вкупниот обем на трансферот, преостанатиот дел се проверува од страна на маркет мејкерите или од независни брокери. Реализираниот обем на трговија се пријавува на берзата заради регистрирање на ефектите. Друг облик на иновација е таканаречената програмирана трговија. Оваа операција претставува извршување трансакција на голем број хартии од вредност на различни емитенти, но во ист временски период, која се изведува непосредно преку компјутер помеѓу институционалните инвеститори. Ваквиот вид на трговија е посебно присутна кај реконструкција на портфолијата на институционалните инвеститори.

Во групата на институционални инвеститори припаѓаат :

- Осигурителни друштва(компаниии);
- Инвестициони фондови и
- Пензиски фонд.

### **Осигурителни друштва**

Осигурувањето како една од најважните економски институции постоело во сите општествено-економски формации, почнувајќи од првобитната човечка заедница до развиената пазарна економија во којашто постигнува најразвиена форма. Во првобитната човечка заедница луѓето од неочекуваните делувања на стихијните природни сили се здружувале во природни заедници на ризик како што се племињата, а покасно и семејствата.

По прв пат во Рим почнува да се осигуруваат и парите т.е. нивниот транспорт. Во Италија, Шпанија, Холандија, Португалија, Англија, Франција и Дубровник доаѓа до развој на поморското осигурување. Осигурувањето од

---

<sup>35</sup> F. Fabozzi, F. Modigliani, M. Ferri, 1994, Foundations of Financial Markets and Institutions, Prentice-Hall int., London, str. 367.

пожари прв пат се појавило во Германија во 1591 година, а после пожарите во Лондон во 1666 година и во Англија, а во САД 1752 година. Во 17 век е основана најпознатата осигурителна куќа Lojd. Lojd's денес не е компанија, туку претставува пазар на осигурување. Во Англија во 18 век настанале и првите друштва за осигурување на животот. Од втората половина на 19 век настанува нов период во историјата на осигурување, со тоа што државата стапува на сцената на осигурување согледувајќи го неговото огромно економско и социјално значење.

За државата особено е важно долгорочното акумулирање на капиталот по пат на осигурување, којшто го сочинува новиот извор на акумулирање на средства на државните фондови непосредни за развој на општествената заедница. Основната претпоставка за постоење на осигурување лежи во постоењето на ризиците коишто ги создава економската потреба за негово покривање. Сите општества развивале одбрамбени механизми за заштита од ризици т.е. од последиците на штетните случувања, а со тек на време се појавиле специјализирани институции со задача да ги собираат паричните средства коишто се движат во висина на очекуваните штети од коишто се исплаќаат надоместоците за осигурениците кај коишто настапува штетното случување. Токму такви специјализирани институции денеска претставуваат осигурителните друштва.<sup>36</sup>

Осигурителните друштва претставуваат институции кои за однапред утврдени суми имаат одговорност да даваат осигурителни услуги и да вршат исплата во случај на случување на штета односно настанување на штета на осигуран предмет, имот или лица. Така овие институции го преземаат на себе ризикот т.е. овозможуваат трансфер на ризикот на поединечни субјекти. Вкупната сума која осигурителните друштва ја примаат од осигурителните лица на име премија на осигурување секогаш ја поголема од сумата која треба да ја исплатат осигурителните друштва во вид осигурена сума. Токму таа разлика го претставува профитот на осигурителните друштва. Сумата која ја примаат осигурителните друштва од лицата кои сакаат да се осигураат зависи од ризикот кој би можел да настане, должината на траењето

---

<sup>36</sup> Zoran Jovic, "Menadzment finansiskih institucijau", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 99.

на осигурувањето, трошоците на осигурувањето.

За непрекинато функционирање, осигурителните друштва мора да поседуваат одредени фондови како како што се почетен фонд на сигурност, фонд за превентива, резерви за сигурност и математички резерви. Почетниот фонд на сигурноста го сочинуваат почетните влогови на основачите на акционерското друштво за осигурување и како траен извор на средства претставуваат средствата коишто се со најмали ограничувања во поглед на роковите. Овие средства можат да се пласираат пред сè во долгорочни хартии од вредност како што се државните обврзници и акциите, но и во недвижности.

Средствата од фондот на превентива служат за спречување и намалување на штетите и несреќните случувања.

Резервите за сигурност се присутни, односно се формираат кај имотните осигурувања и претставуваат непотрошени средства од техничка премија на имотните осигурувања настанати во годините кога осигурителното друштво позитивно работело, а служат за покривање на појавување на евентуални штети во некој следен иден период.

Математичките резерви се формираат кај животните осигурувања и настануваат после временското непоклопувања со уплатата и исплатата т.е. со плаќањето на премиите на животното осигурување предвреме и исплата на осигурениците коешто се врши сукцесивно во моментите кога настанува осигурувањето однапред и исплата на осигурениците коишто се вршат сукцесивно во моментите кога настанува остварување на ризикот. На овој начин се формираат обемни долгорочни и трајни средства коишто можат да се вложат на финансискиот пазар, првенствено на пазарот на капитал и тоа во обврзници, акции, хипотекарни заеми и недвижности. Осигурителните друштва со средствата од математичките резерви на животното осигурување претставуваат еден од најсилните учесници на финансискиот пазар.

Значајно е на финансискиот пазар да се прави разлика помеѓу двата вида на осигурителни друштва и тоа:

- за осигурување живот;
- за осигурување имот.

Осигурителните друштва кои се занимаваат со осигурување на живот

имаат обврска за исплата на одреден износ на пари наведен во полисата за осигурување во случај на болест или смрт на осигуреникот. Осигурителните друштва нудат широк спектар на полиси за осигурување на живот како што се:

- класична полиса за потполно и временско осигурување од смрт или болест;
- полиса која го поврзува осигурувањето со инвестицијата;
- полиса за осигурување живот креирана според пензиска програма;
- чисто инвестициона полиса.

Животот на индивидуата е неизвесен и по дефиниција ограничен. Ограничен е и работниот век и работната способност на поединецот. Осигурувањето на живот претставува еден од начините за елиминирање на ризикот кои се јавуваат во такви околности. Најчест ризик кој се елиминира со осигурувањето на живот е ризикот од сиромаштија, односно недостаток на средства за живот во случај на губење на работната способност. Друга група на ризици кои се елиминираат со помош на осигурувањето на живот се ризици за заштита и одржување на здравјето.

Основни облици на осигурување живот се следни:

- осигурување живот во потесна смисла;
- осигурување од неспособност за работа;
- ануитетно осигурување;
- здравствено осигурување.

Заедничка особина на сите облици на осигурување е да имаат карактер на долгорочно штедење и да се засновани на проценување на веројатноста од настанување на осигурените случаи.

Осигурителните друштва прибираат средства, склучуваат договор со осигурениците и издаваат полиси за осигурување. Основни видови на полиси за животно осигурување и ризиците кои ги покриваат се<sup>37</sup>:

- Обичо или потполно животно осигурување, кое го покрива целиот животен век на носителот на полисата. На корисниците им се исплаќа осигурената сума во случај на смрт на осигуреникот.

---

<sup>37</sup>Vasiljevic, Branko , 1997, Osnovni finansijskog trzista , Diamond Hard, Beogras, str. 93.

- Временско осигурување, кое се однесува на точно одреден временски период. Корисниците ја добиваат осигурената сума во случај на смрт на осигуреникот за даден период.

- Наследно осигурување, како тип на договор по кој осигурената сума се исплаќа на живите наследници на полисата на одреден иден датум или на корисниците во случај на смрт на осигуреникот пред тој датум.

- Групно осигурување на живот, претставува аранжман во кој со полисата се покрива група на луѓе, поврзани според одредени интереси.

- Индустриско животно осигурување, кај кој премијата се плаќа месечно од страна на носителот на осигурувањето.

- Универзално животно осигурување, кај кое премијата може да се менува и во износот и во времето во кое се плаќа од страна на носителот на полисата.

- Променливо животно осигурување, претставува тип на осигурување на живот во кој се менува сумата на осигурување.

- Прилагодливо животно осигурување, кое дозволува промена на поединечни услови на осигурување било да е временскиот период на осигурување или номиналната вредност на полисата.

- Кредитно животно осигурување, претставува ограничено временско осигурување кое е заложено заради исплата на кредити во случај на смрт на заемопримателот пред да биде кредитот отплатен.

Осигурителните друштва за осигурување на живот покрај тоа што се значајни за поединците, исто толку се значајни и за развојот на националната економија и тоа поради тоа што тие мобилизираат огромни суми на парични средства кои претставуваат незаменлив извор на штедење, преку својата инвестициона активност ја намалуваат неизвесноста во економијата, придонесуваат финансиска стабилност во економијата (финансиска стабилност на финансиските пазари, како и развивање на нови финансиски инструменти за заштита од ризик, зголемување на продуктивноста во економијата како и овозможуваат економски раст).

Друг основен вид на осигурителни друштва е осигурително друштво за осигурување на имот. Тоа се осигурителни друштва кои овозможуваат

осигурување од кражба, штети, пожари и други непредвидливи околности и случувања кои можат да ја намалат вредноста на одредени физички добра. Осигурителните друштва за осигурување на имот од пожар или губиток на имотот, продаваат полиси кои овозможуваат покривање на ризикот од настанување на пожар, град, експлозии, повреди на вработените, штета на имотот од било какви причини како и штета на автомобилите. Висината на оштетата која би била исплатена кај овие осигурителни друштва зависи од самата вредност на предметот, односно имотот кој се осигурува. Обично имотите се осигуруваат до 80% од нивната вредност. Проценката на штетата при ваквиот вид на осигурување е тешко да се определи, па затоа премиите кои се плаќаат за ваквиот вид на осигурување се однесуваат најчесто на краток временски период, обично од една до три години.

Менаџментот на овие осигурителни друштва за разлика од осигурителните друштва за осигурување на живот може да преземе повеќе ризик од причина што ги инвестираат своите парични средства, а не паричните средства на сопствениците на полисите на животното осигурување. Најголем дел од средствата се инвестираат во обични и преференцијални акции кои им овозможуваат заштита од настанување на евентуален ризик од инфлација. А мал дел од средствата кои пак се инвестираат во обврзници служат како резервна ликвидност.

Осигурителните друштва кои се занимаваат со осигурување на живот можат да бидат двострано ориентирани:

- Ориентирани кон домаќинствата каде се нудат услуги на осигурување на куќи, недвижности, автомобили итн.;
- Ориентирани кон економијата, каде нудат широк спектар на услуги, од осигурување на производни капацитети и имоти, до осигурување на извршување на одредени договори или работи.

Постојат неколку разлики помеѓу осигурителните друштва за осигурување на имот и осигурителните друштва за осигурување на живот. Една од клучните разлики е тоа што кај друштвата кои се занимаваат со осигурување на имот имаат фиксни осигурени суми, а додека кај друштвата за осигурување на живот осигураните суми, односно паричните средства што

треба да се исплатат може да варираат во зависност од загубите, инфлацијата медицинските трошкови, економските услови итн. Па токму поради ова, портфолијата на осигурителните друштва за осигурување на живот мора да содржат високоликвидни средства како готовина, краткорочни финансиски средства. Додека кај осигурителните друштва за осигурување на имот, посебно е важно приносот на инвестираните средства да овозможи компензирање на губитокот кој би можел да настане при спроведување на процесот на спроведување на осигурувањето<sup>38</sup>. Па затоа најголем дел од средствата ги пласираат во акции со кои се избегнува и можноста од појавување на ризик од инфлација.

### **Инвестициони фондови**

Инвестиционите фондови како институционални инвеститори, својот интензивен развој го остваруваат во втората половина на 80-тите година на XX век. Сепак почетоките на инвестиционите фондови упатуваат кон почетокот на XIX век. Првиот инвестиционен фонд бил формиран во Брисел во 1882 година од страна на холандскиот крал Вилјем 1, со цел да овозможи мали инвестиции за странските владини заеми.<sup>39</sup>

Инвестиционите фондови претставуваат финансиски институции кои повлекуваат средства од мали индивидуални инвеститори, а кои за возврат емитуваат акции. Остварените приходи инвестиционите фондови ги инвестираат на домашен или меѓународен финансиски пазар. За ефикасно инвестирање на средствата на инвестиционите фондови се грижи професионален менаџер или стручна екипа на луѓе кои претставуваат портфолио менаџмент на фондот. Остварените приходи по основ на хартии од вредност се делат на акционерите сразмерно на нивното учество. За разлика од некои други финансиски посредници, инвестиционите фондови ризикот од работење директно го пренесуваат на акционерите. Успешноста и значењето на инвестициските фондови се состои од можноста за успешно прибирање на релативно ситниот капитал од страна на правни и физички лица, а тој капитал

---

<sup>38</sup>Kosovic, J I Sulejic, P. Osiguranje , Ekonomski fakultet u Beogradu , Cugura print , Beograd, 2002, str. 203.

<sup>39</sup>Petar Veselinovic “Ekonomija”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 139.



потоа го инвестираат во внимателно одбрано портфолио на инвестиции, во основа во хартии од вредност. За разлика од малите приватни инвеститори, фондовите се сметаат за информирани инвеститори, затоа што знаат повеќе за функционирањето на финансиските и пазарите на капитал и затоа што се управувани од професионални менаџери.

Во повеќе литератури се среќаваат и повеќе различни дефиниции за тоа што всушност претставуваат инвестиционите фондови

- Инвестициските фондови се нов вид на финансиски посредници чија што суштина се состои во тоа што да го собираат капиталот по пат на продажба на своите акции од населението и со тоа формираниот финасиски потенцијал да го пласираат во акции и обврзници на претпријатијата како и обврзници кон државата. Според тоа, инвестициските фондови вршат интермедијација помеѓу домаќинствата како инвеститори и претпријатијата, односно државата како емитентни на вредносните хартии.<sup>40</sup>

- Инвестицискиот фонд е збир на акции, обврзници и други хартии од вредност во сопственост на групата инвеститори со којашто управува професионалната инвестициска компанија.<sup>41</sup>

- Инвестициските фондови или инвестициските компании се вид на финансиски институции коишто повлекуваат средства од помалите индивидуални инвеститори на коишто за возврат им емитираат акции или, поретко, потврди за учество во финансиската актива на фондот. Така собраните средства од инвестициските фондови ги инвестираат на домашниот или меѓународниот финансиски пазар, во хартии од вредност создавајќи диверсифицирано инвестициско портфолио<sup>42</sup>.

Како основачи на инвестиционите фондови може да бидат банките, берзантски фирми или пак осигурителни компании. За разлика од Европа каде инвестиционите фондови се основаат само од банките, во САД основачи на инвестиционите фондови може да бидат покрај банките и

---

<sup>40</sup>Ćirović dr Milutin. Bankarski menadžment, Ekonomski institut, Beograd, 1995, str. 203.

<sup>41</sup>Moris K., Siegel A., Dabić S., U obliku novca-vodič kroy hartije od vrednosti, IQ media & hat, Beograd, str. 245.

<sup>42</sup>Prema: Šoškić dr. Dejan, Hartije od vrednosti: upravljanje portfoliom i investicioni fondovi, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007, str. 250.

берзантските фирми или пак осигурителните компании.Инвестиционите фондови се организираат како посебна компанија, чиешто работење е целосно одвоено од работењето на банките, но и од другите финансиски институции, поради фактот што инвестиционите фондови работат по различни принципи во однос на банките и другите финансиски институции.

Инвестиционите фондови работат под надзор на регулаторни тела. Регулаторниот надзор не подразбира гаранција од страна на државата, тука секој ризик од работењето го снесат самите акционери. Акционерите на инвестицискиот фонд, на собранието на акционери избираат Управен одбор во чиј состав влегуваат преставници на акционерите и независни членови. Управниот одбор одбира менаџмент компанија (друштво за управување со инвестициските фондови) чијашто задача како специјализирана институцијада врши управување со портфолиото на инвестицискиот фонд. Менаџмент компанијата извршува и низа други технички работи:

- Организирањето на трансакциите помеѓу инвестициските фондови и нивните акционери се врши преку т.н. трансферни агенти.
- Реализацијата на портфолиото на трансакција на инвестициските фондови на финансискиот пазар со цел обезбедување на оптимални портфолио структури се врши во главно преку „trust“ департментот на некои банки, првенствено преку банките основачи на инвестицискиот фонд, доколку законодавството на некои држави не прецизирало точно одредена банка или државна агенција преку којашто мора да се извршуваат сите технички работи.

Менаџмент компанијата за својата работа наплаќа провизија, којашто служи за покривање на трошоците во работењето на инвестицискиот фонд (трошоци за портфолио менаџментот, трошоците за трансакции на инвестицискиот фонд на финансискиот пазар и трошоците на маркетингот, првенствено за реклами. Висината на провизијата којашто се наплаќа од страна на менаџмент компанијата најчесто се движи во интервал од 0,25% до 1,2% од пазарната вредност на нето активите на инвестицискиот фонд во зависност од видот на инвестицискиот фонд и определување на инвестициската политика<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup>Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 129.

Инвестиционите фондови според начинот на инвестирање во нив и повлекувањето на средства од нив може да се поделат на отворени и затворени инвестициони фондови.

Отворениот инвестициски фонд претставува посебен имот, без својство на правно лице, чишто сопственици на удели имаат право на сразмерен дел во добивката во фондот и право да бараат откуп на уделите. За да се основа отворен инвестициски фонд прво е потребно да се основа друштво за управување со инвестициски фондови. Друштвото за управување со инвестициски фондови е акционерско друштво, согласно законот за трговски друштва, чиј единствен предмет на работење е основање и управување на фондот, во свое име и за сметка на сопствениците на уделите на отворените фондови.

Отворените инвестициони фондови имаат обврска постојано да продаваат акции на заинтересираните инвеститори како и на нивно барање да ги откупуваат.Откупувањето на акциите ги изложува отворените инвестициони фондови на ликвидносен ризик поради кое отворените инвестициони фондови инвестираат во хартии од вредност со кои активно се тргува во секундарниот промет.

**Табела. Отворени и затворени инвестициони фондови<sup>44</sup>**

**Table 1. Open and closed investment funds**

<b>Затворени инвестициони фондови</b>	<b>Отворени инвестициони фондови</b>
<i>Можност за тргување на берза</i>	
Со акциите на затворените инвестициони фондови се тргува на берзата, со тоа што инвеститорите имаат обврска да најдат заинтересирани лица кои имаат желба и можност да купуваат, односно продаваат акции на берзата или надвор од неа.	Со акциите на отворените инвестициони фондови не се тргува на берза.
<i>Утврдување на вредности</i>	
Вредноста на акциите на затворените инвестициони фондови се менуваат секојдневно на основа на понуда и побарувачка, кои отстапуваат од чистата нето вредност на средствата кои ги поседува фондот.	Додека кај отворените инвестициони фондови куповната и продажната цена на инвестиционите удели не се менува, односно секогаш е еднаква на нето вредноста на средствата кои ги поседува фондот.
<i>Трошкови при влегување, односно инвестирање</i>	
Кај затворените инвестициони фондови се наплаќа провизија на берзанскиот посредник.	Кај отворените инвестициони фондови се наплаќа влезна и излезна надокнада по тарифи одредени од страна на друштвото кое управува со инвестициониот фонд.
<i>Ризик при инвестирање</i>	
Кај затворените инвестициони фондови постои голем ризик при инвестирање.	Кај отворените инвестициони фондови постои мал ризик при инвестирање.
<i>Мотивација на управителите на инвестиционите фондови</i>	
Присутна е мала мотивација	Присутна е поголема мотивација

Доколку портфолио менаџментот процени дека фондот ја надминува границата на ефикасно управување доаѓа до затварање на фондот за додатни

<sup>44</sup> Milorad Unkovic, Milan Milosavljevic, Nemanja Stanisic “Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje”, Univerzitet Singidunum, Beograd 2010, str. 35.

инвестиции. Тоа е доста редок случај, но доколку дојде до тоа, доаѓа до отварање на таканаречен фонд дупликат со иста структура на портфолиото, цели и стратегија.

Затворените инвестициони фондови емитуваат фиксен број на акции и не се должни своите акции да ги откупуваат од инвеститорите. Акциите на затворените инвестициони фондови инвеститорите можат да ги купат, да вложат средства во фондот или на иницијална јавна емисија на акции кај инвестициона банка. Своите средства инвеститорите од затворените инвестициони фондови можат да ги повлечат само преку директно продавање на други заинтересирани инвеститори преку берза или во вонберзански промет.

Постои сличност помеѓу отворените и затворените инвестициони фондови по нивните иницијални понуди, а се разликуваат по нивниот секундарен промет.

### **Пензиски фондови како институционални инвеститори**

Пензискиот фонд како еден од формите на институционалните инвеститори би можел да се дефинира како фонд од посебен вид, односно одделен имот без својства на правно лице. Се основа заради собирање на парични средства, уплаќање на придонеси на членовите на фондот и вложување на тие средства со цел зголемување на вредностите на имотот на фондот заради осигурување на исплата на пензиските давања на членовите на тој фонд, остварени во согласност со законот и другите активи на фондот.

Во однос на останатите институционални инвеститори, поконкретно во однос на осигурителните компании, пензиските фондови спаѓаат во групата на млади финансиски институции, но сепак институции со интензивна стапка на раст во рамките на поновата историја. Нивната специфичност лежи во тоа што се разликуваат од останатите видови на класични инвеститории тоа поради тоа што пензиските фондови овозможуваат можност за индиректно поседување на финансиските инструменти од страна на крајните инвеститори, односно осигурениците. Поради нагласениот доверлив карактер што го поседуваат се под постојана контрола од страна на државата. Портфолиото на пензиските

фондови може да биде управувано по правило од банки, осигурителни компании или инвестициски компании, но постои можност во некои случаи пензиските фондови да бидат управувани и од самите корисници.

Во секојдневната пракса се познати и постојат два вида на модели на финансирање на пензиите и тоа:<sup>45</sup>

- Модел на финансирање на тековните пензии од тековните приходи, кој подразбира приходите кои ги уплаќаат сегашните вработени во пензиските фондови да се користат за исплаќање на пензиите на оние субјекти кои се во пензија. Кога сегашните вработени ќе се пензионираат, пензиите ќе им се исплаќаат од тековните приходи од оние кои се во работен однос. Вакиот модел, уште е познат и како *дистрибутивен пристап*, поради тоа што финансирањето на пензиите се врши преку дистрибуција на тековните приходи од оние кои се во работен однос кон оние кои се во пензија.

- Другиот модел на финансирање на пензиите е модел кај кој средствата добиени од извршување на работата од страна на вработените, односно средствата добиени од работниот однос на вработените се инвестираат на финансиските пазари, со што би се обезбедиле стабилни приходи по завршувањето на работниот век, односно работниот однос на вработениот. На ваков начин би се обезбедило стабилно финансико планирање на идните расходи за исплата на пензиите. Овој модел уште е познат и како *модел- принцип на капитализација*, поради тоа што фондовите работат под одредени финансирани планови и се организирани по принципот на капитализација. Доста актуелен и доминантен е во развиените пазарни економии посебно во САД.<sup>46</sup>

Воведувањето на дополнителните пензиски фондови, спроведувањето на реформите на пензиското осигурување сè повеќе се застапени во европските земји и земјите во транзиција, со цел да им се обезбеди на граѓаните посигурна побезбедна и произвесна старост. Постојат повеќе причини поради кои се спроведуваат одредени реформи на пензиското осигурување и воведувањето на дополнителните пензиски фондови, а едни од нив се:

---

<sup>45</sup> Zoran Jeremic “Finansijsko trziste i finansijski posrednici ”Univerzitet Singidunum, Beograd 2012, str. 267.

<sup>46</sup> Zoran Jeremic “Finansijsko trziste i finansijski posrednici ”Univerzitet Singidunum, Beograd 2012, str. 267.

- Се поголемиот товар на расходите за исплата на пензиите врз јавните финансии;
- Хроничниот дефицит, како и долгорочниот проблем со кој се соочува тековниот систем за финансирање на пензиите, поточно неговата економска неодржливост;
- Можност вработените, поточно младите да остварат дополнителни приходи во староста;
- Како и влијанието на демографските промени, кои се манифестираат преку намалување на бројот на вработените во однос на бројот на лица кои се во пензија.

Во светот постојат два прифатени модели на пензиски реформи. Едниот е модел на пензиски реформи во земјите OECD, а другиот е којшто го предлага Светската банка.<sup>47</sup>

Според моделот OECD, реформата на пензиското осигурување има три насоки на делување и тоа на:

- намалување на висината на пензиите;
- намалување на бројот на корисниците;
- зголемување на приходот.

Намалувањето на висината на пензиите не се спроведува преку номинално намалување на пензиите, туку преку намалување на односот на пензиите и заработката за идните корисници на пензии, односно преку намалување на индексацијата, т.е. начинот на усогласување на пензиите за сегашните корисници на пензии. Со намалувањето на индексацијата се врши непотполно усогласување на порастот на пензиите со порастот на заработувачката, со што постепено се намалува висината на пензиите во однос на заработувачката. Временскиот период којшто служи како основа за утврдување на пензиите се продолжува на целиот работен век со што директно се влијае на намалување на односот помеѓу пензиите и заработувачката.

Намалувањето на бројот на корисници на пензии се постигнува со зголемувањето на годините на стажот, односно со зголемување на старосната граница за одење во пензија. Со цел намалување на бројот на корисници, се

---

<sup>47</sup>Zoran Jovic, "Menadzment finansiskih institucijau", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, str. 114.

предлага укинување на обврските за одење во пензија по навршување на одредени години на животи или стаж како и давање на одредени стимулации за работа и после утврдената старосна граница.

Зголемувањето на приходите е остварлива на два начини и тоа со зголемување на придонесите на заработувачка и со зголемување на учеството на државата. Зголемувањето на придонесите на заработувачка е ограничено со висината напотрошената профитна стапка во економијата, а зголемувањето на учеството на државата е ограничено со можноста за зголемување на данокот.

Додека пак моделот на светската банка предлага организирање на мешовит состав на системот за пензиско осигурување заснован на три столба на финансиски пензии:

I столб: Првиот столб е задолжително пензиско осигурување под контрола на државата.

II столб: Вториот столб е доброволното приватно осигурување т.е. задолжителни пензиски фондови засновани на задолжителна капитализирана заштеда; Ваков вид на пензиско осигурување спроведуваат приватните пензиски фондови, кои се задолжени за инвестирање на прибраните финансиски средства.

III столб: Третиот столб е доброволното приватно осигурување кое му стои на располагање на секој граѓанин посебно т.е. доброволни пензиски фондови засновани на доброволна капитализирана заштеда. Паричните средства кои влегуваат во фондот, фондот ги пласира и остварува добивка-профит, но и врши и периодично прераспределување на паричните средства на сметките на индивидуалните корисници, а со тоа на корисниците им се овозможува добивање на пензии од уште еден, односно два независни извори, кои гарантираат сигурност и континуитетна исплата.

Во економската литература и практика пензиските фондови може да се поделат на:

- Државни пензиски фондови,
- Приватни пензиски фондови и
- Приватно задолжителни пензиски фондови.



Државните пензиски фондови функционираат врз принципот на генерациска солидарност, односно од придонесите на сегашните вработени им се исплаќаат пензиите на сегашните пензионери. Бидејќи во него се вклучени многу правни и физички лица, токму овој фонд претставува централна база на осигуреници. Па токму поради тоа, како централно место државниот пензиски фонд треба да овозможи рационално и ефикасно функционирање на самиот пензискиот систем. Па во тој контекст една од основните функции на државниот пензиски фонд е прибирањето на уплатените придонеси од страна на обврзниците, како и исплатата на пензиите на тековните пензионери.

Приватното задолжително пензиско друштво, всушност, е акционерско друштво, кое што се основа и работи во согласност со Законот за трговски друштва и Законот за задолжително капитално финансирано пензиско осигурување или Законот за доброволно капитално финансирано пензиско осигурување. Задолжителните приватни пензиски фондови се јавиле како резултат на сè поголемата загриженост за остварливоста на социјалното осигурување и посоефицицираните подготовки за пензионирање. Во минатото задолжителните пензиски фондови најмногу инвестирале во државни хартии од вредност и корпоративски обврзници, за денес по привлечни за инвестирање да бидат корпоративските акции, хипотеците, записите на отворениот пазар и орочените депозити. Додека пак доброволниот пензиски фонд претставува инвестициски фонд што се користи за да се соберат доброволни пензиски придонеси и нивно инвестирање, за да се обезбедат приватните пензии. Штедењето во доброволен пензиски фонд не е поврзано со статусот на вработениот, односно е можно и невработено лице да вложува во доброволниот пензиски фонд. Во овој фонд можат да се вклучат и други лица, на пример, родителите можат да плаќаат придонеси за децата кои сè уште не се вработени, брачен другар или работодавач може да уплаќа придонеси за вработените и сл.<sup>48</sup>

Развојот на пензиските фондови и соодветните реформи во земјите во развој имаат позитивна улога врз развојот на пазарот на капиталот. Пензиските фондови и нивниот развој овозможуваат развој на пазарот на капитал, но и

---

<sup>48</sup> Талески П. „Нов пензиски систем“, оп.цит., стр.103.

развој на општиот економски раст, преку постигнување на критичната маса, односно односот на пензиските фондови во однос бруто домашниот производ на земјата. Прагот на критичната маса не може егзатно да се одреди, но делот од 20% од бруто домашниот производ може да се прифати како задоволителен.

### **2.2.3. Инвестициски банки (берзански посредници)**

Инвестициските банки или берзански посредници се финансиски институции коишто ги извршуваат работите на примарниот и секундарниот пазар на капитал. На примарниот пазар, инвестициските банки помагаат при иницијалната продажба на хартии од вредност, а додека на секундарниот пазар на капитал се јавуваат во улога на брокери и дилери кои вршат тргување со хартии од вредност. Својот финансиски потенцијал го формираат по пат на акционерски капитал којшто служи за финансирање на краткорочните трансакции на пазарот на капитал.

Сепак главна дејност на инвестициските банки или берзански посредници е на примарниот пазар на капитал и тоа работењето со хартии од вредност, како што е откупот на хартии од вредност кои ги емитираат корпорациите и други субјекти и нивна препродажба на секундарниот пазар на хартии од вредност. Инвестициските банки во споредба со останатите финансиски институции се најмоќните учесници на пазарот на капитал.<sup>49</sup> Банка чија главна дејност е работењето со хартии од вредност, како што е откупот на хартии од вредност кои ги емитираат корпорациите и другите субјекти и нивната препродажба на секундарниот пазар на хартии од вредност е инвестиционата банка. Тие, исто така се јавуваат и во улога на брокери и дилери на пазарот на капитал.<sup>50</sup>

Основни функции кои ги извршуваат инвестиционите банки на примарниот пазар на капитал и се од голема важност за сите нефинансиски фирми, а тоа се:

---

<sup>49</sup>William Schwert, Stock Market, Volatility, Financial Analysis Journal, May-June, London, 2000, 76.

<sup>50</sup><http://bankarstvo.mk/index.php/licni-finansii/item/4411-koi-se-osnovnite-funkcii-na-investicionite-banki>.

*Советодавна функција* на инвестиционата банка е функција преку која се запознава клиентот со трошоците и придобивките кои би можел да ги добие од разновидните можности кои се добиваат при мобилизирање на средствата. Односно преку оваа функција таа на своите клиенти им нуди совети во поглед на сегашните услови кои се присутни на пазарот, запознавање и оценување на бројни расположливи финансиски опции кои му се достапни на секој клиент како и временскиот редослед на секоја опција која би дала најповолни резултати за самиот клиент.

*Административна функција* на инвестиционата банка е функција која е поврзана, односно ги опфаќа правните детали на емисијата и тоа расчистување на даночни и регулаторни прашања за сметка на фирмата која издава хартии од вредност, чување на податоци како и пренос на сопственоста. Покрај ова, инвестиционата банка преку административната функција учествува во целосно комплетирање на правните документи потребни за пријавување кај Комисијата за хартии од вредност, како и вклучувајќи го и создавањето на проспектот потребен за секоја нова емисија.<sup>51</sup> Проспектот за запишување и уплата на хартии од вредност е писмен документ во кој се содржани сите релевантни податоци за издавачот кои му овозможуваат на купувачот на хартиите од вредност, опишани во документот, да направи процена за неговото правно, финансиско и деловно работење, за инвестициониот ризик и за правата кои произлегуваат од понудените хартии од вредност. Проспектот задолжително содржи податоци за одговорните лица за изготвување на проспектот, податоци за ревизорите, податоци за факторите на ризик од вложувањата, податоци за издавачот на хартиите од вредност и неговото материјално, правно и финансиско работење, податоци за понудата на хартиите од вредност и роковите и условите за истата, како и податоци за гарантот, доколку понудата е гарантирана.<sup>52</sup>

*Осигурителна функција* (осигурување на емисии) се изразува кога банката се согласува да донесе одредена емисија на пазарот за сметка на нејзиниот клиент. Кога инвестиционата банка му гарантира фиксна цена на

---

<sup>51</sup>Михаил Петковски, „Финансиски пазари и институции“ Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Економски факултет, Скопје стр. 356.

<sup>52</sup> Јавна понуда на хартии од вредност: водич; Македонска берза; Скопје 2013 г. стр.23.

емитентот во замена за неговите хартии од вредност, се вели дека таа ја потпишува, односно осигурува понудата за хартии од вредност. Изложеноста на ризик преку оваа функција е голема кај инвестиционата банка и тоа во случај и кога инвестиционата банка гарантира превисока цена, но и во случај на премногу ниска цена. При гарантирањето на превисока цена инвестиционата банка е изложена на ризик во случај доколку не е во можност да ги продаде хартиите од вредност по цена со која би можела да ја покрие ветената гаранција, а доколку пак одреди премногу ниска гаранција се соочува со ризик од губење на бизнисот наспроти некој друг конкурент. Исклучителна важност кај оваа функција има точното одредување и вредување на хартиите од вредност.

*Дистрибутивна функција* како главна цел го има преферирањето напласманот на новоиздадените хартии од вредност во рацете на конечните инвеститори, односно создавање на ефикасна и брза мрежа за дистрибуција на новоиздадените хартии од вредност.

Додека пак, на секундарниот пазар на капитал, инвестициските банки се појавуваат пак во својство на брокери, дилери и дилери-брокери.

Во својство на брокери инвестициските банки на секундарниот пазар на капитал извршуваат само техничко-посреднички работи и тоа по налог на своите комитенти и тоа во врска со купувањето и продажбата на хартии. Додека пак во својство на дилери, инвестиционите банки извршуваат работи и во свое име и за своја сметка, преземајќи соодветен пазарен ризик. Инвестициските банки поседуваат одредени залихи на хартии од вредност исто како и дилерите, па поради тоа можат да се појават во улога на маркет мејкери со двојни котации, односно со продажна и куповна цена за одредени видови на хартии од вредност. Инвестициските банки во улога на маркет мејкери имаат одредени предности, но и обврски. Основната предност е информациона, односно им овозможува да имаат увид во налогот на сите други учесници на секундарниот пазар на капитал. А додека пак основната обврска им е извршување на сите налози кои им се дадени, но и стабилизација на секундарниот пазар на капитал. Инвестициските банки, најчесто се јавуваат и во улога на дилер-брокери, односно соопредувајќи ги брокерските и дилерските

работи и тоа работејќи во туѓо име и за туѓа сметка или во свое име и за туѓа сметка (брокери), но и во свое име и за своја сметка (дилери). Во функција на брокери, инвестициските банки остваруваат заработувачка во вид на провизија за извршување на услугите на комитетите. Додека пак во улога на дилери инвестициските банки имаат можност за остварување на заработувачка на два начина и тоа по пат на маржа на цената на хартиите од вредност и во вид на капитална добивка од поседувањето на хартиите од вредност само во случај кога нивната вредност ќе порасне. Доколку дојде до пад, односно намалување на цените на хартиите од вредност кои ги поседуваат инвестициските банки, доаѓа до капитална загуба.

### ***Разлика меѓу комерцијалните и инвестициските банки***

За разлика од комерцијалните банки, работењето на инвестициските банки опфаќа хетерогена група на активности, кои може да бидат класифицирани во три главни области:

1. Основно или традиционално работење на инвестициските банки, кое пак може да биде разложено на:

- а) преземени услуги со ризик, односно услуги со загарантиран пласман, кои се состојат од асистирање на компании во добивање на капитал на финансиските пазари;
- б) советодавни услуги, кои се состојат во помагање на компании во извршување на трансакции како што се: соединувања, преземања, реструктурирање на долгот и сл.

2. Тргување и брокерство, кое се состои во купување и продавање на хартии од вредност со користење на парите од банката (сопствен трговија) или во име на клиентите (брокерска).

3. Управување со средства, која сама по себе е многу хетерогена област. Или пак едноставно кажано, се состои од управување на парите од инвеститорите.

Инвестициските банки за разлика од комерцијалните банки поседуваат помал број на филијали, па поради тоа и нивната улога на секундарниот пазар на капитал е многу помала во однос на улогата на комерцијалните банки. Но,

додека пак поради поседувањето на сопствен капитал и ангажирање на свои експерти за трансакциите кои се одвиваат на примарниот пазар на капитал, инвестициските банки имаат водечка улога благодарение на активностите на емисии и пласмани на хартии од вредност во споредба со улогата на комерцијалните банки. Друга разлика помеѓу комерцијалните и инвестициските банки е тоа што комерцијалните банки позајмуваат пари, а додека инвестициските банки им помагаат на своите комитенти да го зголемат сопствениот капитал од други извори.

Клучната разлика помеѓу комерцијалните и инвестициските банки е дека комерцијалните банки ги прибираат депозитите од своите клиенти во своите сопствени капитали кои пак служат за одобрување на кредити на своите клиенти. Извршуваат и други работи поврзани за економијата и стопанствата, како што се на пример платен промет, трансфер на средства итн. Додека пак, инвестициските банки немаат заштеди и други видови на депозити во своите извори, ниту пак одобруваат кредити на своите клиенти.<sup>53</sup>

#### **2.2.4. Современи некредитни институции**

Финансиските посредници коишто со своето делување го забрзуваат обратот на капиталот и го поддржуваат пробивањето на нови пазари се всушност современите некредитни институции. Современите некредитни институции својот финансиски потенцијал го формираат по пат на акционерски капитал, но и со кредитно задржување на пазарот на пари, а додека пак своите услуги ги пласираат на пазарот на пари и секундарниот пазар на капитал.

Во групата на современи некредитни институции спаѓаат:

- Лизинг (lizing) организациите,
- Факторинг (factoring) организациите и
- Форфетинг (forfeting) организациите.

*Лизинг организацијата* претставува финансиска институција која нуди услуги за финансирање на процесот на изнајмување на опрема или трајни потрошни добра под закуп. Токму оваа организација како давател на лизинг, посредува во склучувањето на договорот за лизинг помеѓу давателот и

---

<sup>53</sup>Zoran Jeremic Finsijska trzista i finansijski posrednici, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012 ,str. 228

корисникот на лизинг. Давател на лизингот може да биде или производителот на предметот кој се дава под закуп или пак независна лизинг компанија. Доколку како давател на ризикот е независна лизинг компанија, таа мора да го купи предметот од производителот, а дури потоа давателот, откако ќе го купи предметот од производителот го испорачува предметот до корисникот и дури тогаш започнува лизингот. Корисникот на лизингот има право да го користи одредениот предмет на лизингот, но за возврат мора да прави периодични уплати на издавачот на лизингот, кој всушност е сопственик на предметот. Корисникот на лизингот преку договорот за лизинг има можност за прибавување на опрема, без вложување на својот сопствен капитал или земање на кредит, но исто така значајна погодност за корисникот на лизингот е тоа што по престанокот на договорот за лизинг корисникот има право да го врати предметот на лизингот на давателот на лизинг, да го откупи предметот по симболична цена и да го продолжи договорот за лизинг во случаи кога на корисникот на лизинг повеќе му одговара да го предметот од лизинг да го задржи во својство на корисник, отколку на сопственик на предметот.

Договор за лизинг е договор во писмена или електронска форма, склучен меѓу давателот и корисникот со кој давателот го дава предметот на користење на корисникот, под услови наведени во договорот за определен временски период. Тој претставува мешовит договор поради тоа што содржи елементи од договорот за земање на опрема или предметот под закуп, како и елементи од договорот за продажба. Како битни елементи на договорот за лизинг се: договорните страни, предметот кои ќе биде даден под лизинг, начинот на утврдување на плаќање на предметот, времетраењето на договорот за лизинг, како и можноста за откажување на договорот за лизинг.<sup>54</sup>

Почетоцитена лизингот можат да се бараат уште пред околу 5000 години во Средниот Исток, кога се изнајмувале земјишта и добиток за да се обезбедат средства за работа. Уште кај старите грчки филозофи и тоа 370 години п.н.е. било познато што всушност претставува лизингот. Додека првата законска регулатива, поврзана со лизингот, за првпат се среќава во 1284 година во Велс. Сепак вистинските почетоци на лизингот датираат од 1930 година во

---

<sup>54</sup>Baras S. , Stakic B., Ivanis M. , “ Praktikum za bankarstvo i finansije ”, Beograd , 2003 god., str. 513.

САД најпрво за финансирање на недвижности, а подоцна и за финансирање на подвижна инвестициска опрема.Првата лизинг компанијабила формирана во 1952 година во САД од страна на Henri Sofeld, со цел за реализирање на една трансакција во доменот на железничкиот транспорт која демонстрирала економска ефикасност во САД.Додека лизинг компаниите развој и подем во Европа доживеале кон крајот на педесеттите години и почетокот на шеесеттите година на минатиот век<sup>55</sup>.

Додека пак,правната уреденост на лизингот во Република Македонија за прв пат датира од 2002 година, со донесувањето на првиот закон за лизинг.Според законот за лизинг, лизингот е активност која се однесува на подвижен предмет и недвиженпредмет, при која корисникот на лизинг го определува предметот на лизинг кој е купен или произведен од страна на давателот на лизинг и се дава накористење на корисникот на лизинг за договорен временски период, возамена за плаќање на надомест за користење на предметот на лизинг, врз основа на договорот за лизинг кој е склучен меѓу давателот и корисникот нализинг, според условите определени во него<sup>56</sup>.Даватели на оперативен лизинг се трговски друштва и странски трговскидруштва кои имаат основано подружница во Република Македонија,коивршат оперативен лизинг според начинот и условите утврдени со овој закон. Додека пак, даватели на финансиски лизинг се друштва со ограничена одговорности или акционерски друштва основани со дозвола од министерот за финансии кои вршат лизинг според начинот и условите утврдени со овој закон.Давателот на финансиски лизинг не смее да врши други активности освенлизинг и активности поврзани со лизингот, а се основа со основна главнина од најмалку6.000.000 денари.<sup>57</sup>

Постојат повеќе видови на договори за лизинг:

Во зависност од статусот на давателот на лизингот може да се разликува директен и индиректен лизинг. Кај директниот лизинг давателот на лизингот е истовремено и производител на опремата, односно предметот, па корисникот

---

<sup>55</sup>Stakic B. , Stamovic M. , “ Finansijski lizing i lizing”, Fakultet za finansijski menadzment i osiguranje, Beograd, 2003 god. , str. 9.

<sup>56</sup>[http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon\\_za\\_lizing\\_precisten\\_1.pdf](http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_za_lizing_precisten_1.pdf)

<sup>57</sup>Член 3 [http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon\\_za\\_lizing\\_precisten\\_1.pdf](http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_za_lizing_precisten_1.pdf)



директно го презема предметот од производителот кои истовремено го финансира предметот или опремата која се става под закуп. Додека пак кај индиректниот лизинг, покрај производителот и корисникот се јавува и лизинг компанија која ја откупа опремата од производителот и му ја дава под лизинг на корисникот.

Во зависност од можноста за раскинување на договорот во договорниот период се разликува оперативен и финансиски лизинг.

Во минатото, лизингот кај кој корисникот покрај опремата добивал и оператор на опремата претставувал оперативен ризик. Иако овој вид на ризик не се совпаѓа со денешните дефиниции за лизинг сепак тој и до ден денес има значајни карактеристики:

- Оперативниот лизинг обично не е комплетно амортизиран, односно уплатите утврдени со договорот не се доволни за надоместување на вкупната цена на предметот за давателот на лизинг, поради тоа што времетраењето на оперативниот лизинг е пократок од економскиот животен век на предметот;
- Оперативниот лизинг бара од давателот на лизинг да ги осигура и одржува предметите на лизингот;
- Најинтересна и најзначајна карактеристика на оперативниот лизинг е можноста за раскинување на договорот за лизинг. Корисникот на лизингот може да го раскине договорот пред неговиот истек, но притоа е должен да го врати предметот или опремата на давателот. Вредноста на клаузулата за раскинување зависи од тоа дали идните технолошки и економски услови би придонеле вредноста на предметот за корисникот да биде помала отколку вредноста на неговите идни уплати утврдени во договорот.

Додека пак финансискиот лизинг е сосема спротивен од оперативниот лизинг односно, финансискиот лизинг не обезбедува одржување на предметот од страна на давателот, комплетно е амортизиран, договорот за финансиски лизинг не може да се раскине, односно мора да се извршат сите уплати од страна на корисникот на лизингот или пак да се соочи со стечај.<sup>58</sup>

Како предности од развојот и постоењето на лизинг компаниите е тоа што овозможуваат користење на најсовремени технологии без ангажирање на

---

<sup>58</sup>Стивен А. Рос, Рандолф В. Вестерфилд, Џефри Ф. Џаф, Корпоративни финансии, стр. 607.

сопствен капитал на корисниците или пак потреба од банкарски кредити. Набавката на потребната опрема преку лизинг компаниите, не им ја намалува кредитната способност на корисниците бидејќи лизингот не е кредит и набавката на опремата или предметите се евидентира вонбилансно со што корисниците имаат можност да се кредитно задолжуваат за некои други свои инвестициони проекти. Со помош на лизинг компаниите се намалува ризикот од користење на технолошка застарена опрема како и ризикот од недоволно користење на капацитетите на опремата. Но, како недостаток на лизинг компаниите е тоа што претставуваат скап начин на финансирање на набавка на опремата, односно износот кој треба да се плати за предметот кои се дава под закуп, односно под лизинг е од 130 % до 160 % повисок во однос на набавната цена на предметот кој се дава на лизинг<sup>59</sup>.

### **Факторинг институциите**

Факторинг финансирањето е современа некредитна работа, која всушност претставува услуга на краткорочно финансирање на извозот, по пат на цесии на извозничките побарувања на факторинг организацијата, која пак за возврат на извозникот авансира од 75% до 90% од вредноста на стоката. Современата некредитна работа –факторингот може да се одвива и развива во самостојни факторинг организации или пак во рамките на самите банки, како посебни работи во секторот за факторинг.

Факторинг институциите, се институции кои работат како самостојни организации со здружување на капиталот на голем број на деловни субјекти кои покажуваат интерес за активностите кои ги извршуваат токму овие институции. Во капиталот на факторинг организациите се случува да биде присутен и капиталот на банките кои не сакаат покрај сите свои активности кои ги извршуваат да ги извршуваат и активностите поврзани со факторингот. Додека пак, факторинг организациите своите средства ги чуваат кај банките, преку кои овие институции одржуваат тесни деловни врски и контакти. Во развиените земји факторинг активностите сè повеќе се вршат од страна на специјализирани факторинг организации, кои поседуваат голема моќ, а како

---

<sup>59</sup>Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008str. 169.

главни акционери во овие современи финансиски институции се јавуваат осигурителни компании, банките и други финансиски институции. Денес пак, постојат повеќе од 200 специјализирани факторинг институции организирани во т.н. клубови. Како најзначајни специјализирани факторинг организации се: International Factoring Group и dok Factor Chain international ( FCI ).<sup>60</sup>

Постојат различни мислења во врска со времето и местото на појавување на факторингот. Една група, автори факторинг го поврзуваат со големите колонијални освојувања на прекуморските земји, поедини западно-европски, во прв ред Англија, а и некои други земји. Произведувачите и трговците во матичните земји ги користеа услугите на факторот кои беа домицилирани во прекуморските земји и кои примајќи на себе дел од ризикот, почнале да гарантираат цени за продажба и давале аванс за вредноста на извршената испорака. Додека пак, друга група на автори сметаат дека факторингот е производ на англоамериканската трговска пракса, кој се развива од комисионата *del credere* работа, односно активности на верување за обезбедување на наплата.

Почетокот на модерниот факторинг се врзува за развојот на текстилната индустрија кон крајот на 19 век во САД, која доби импулс со воведување на царински ограничувања за дотогашниот масовен увоз на текстилна роба од Англија.

Во активностите на факторинг организациите се среќаваат три вида на учесници и тоа: клиент, должник на клиентот и фактор.

Клиентите се субјекти, кои произведуваат најразлични производи, најчесто потрошни, а кој заедно со факторот го склучуваат посебниот договор за факторинг. Како клиенти, може да се појават и регистрирани правни лица, кои работата на профитна основа и кои со попуст ги пренесуваат на факторот своите краткорочни парични побарувања. Одговорности на клиентот се постојано да доставуваат комплетни фактури до факторот за производи испорачани до должниците на клиентите, односно купувачите. Фактурите мора да ги содржат сите неопходни податоци, информации и условите за плаќање, благодарение врз база на кој купувачите односно должниците на клиентот ќе

---

<sup>60</sup> I. Spasic, M. Todorovic, "Medunarodni finansijski lizing i medunarodni faktoring", Beograd, 1989, str. 20.

може да ги подмируваат своите обврски. Клиентите исто така имаат обврска да ја плаќаат каматата на факторот, провизијата за извршените услуги, но и да му ги надокнадат трошоците кои биле направени за извршување на обврските од страна на факторот при реализирање на договорот.

Купувачи, односно должници на клиентот се субјекти, кои купуваат предмети од производителите, или поточно ги користат услугите кои им ги нудат купувачите, поради што стануваат должници и имаат обврска да ги исплаќаат кредитите во врска со одредени предмети или пак да ги подмируваат обврските спрема клиентите кои им ги нудат своите услуги.

Должниците на клиентот односно купувачите, имаат одговорности за регуларна исплата наведена во купопродажниот договор за испорачаните предмети или пак услуги. Купувачите особено настојуваат да ги извршуваат своите обврски на кредити, односно обврските да ги извршува преку одложено плаќање. Во купопродажниот договор е наведен износот и роковите на отплата на кредитот, кои треба да се почитуваат од страна на должникот на клиентот односно купувачите.

*Факторот претставува организација, која од своите клиенти ги откупува побарувањата во подолг временски период.* Во улога на фактор најчесто се јавуваат банки или пак специјализирани факторинг организации.

Одговорности на факторот, односно на факторинг организациите се да извршат навремено пренесување на средствата на клиентите според условите наведени во договорот со обврска за водење на евиденција околу роковите и доспевањето на побарувањата од купувачите. Исто така, одговорности на факторот (факторинг организациите) се да ги преземе сите потребни претходни процедури за одобрување на кредитните линии или пак лимити со кои може да располагаат клиентите при давање на можност за долгорочна отплата на побарувањата од страна на купувачите со кои самите клиенти превземаат 100% ризик, доколку купувачите, односно должниците не се во можност да го извршат плаќањето во оквирот на кредитните линии одобрени од страна на факторот. По завршувањето на активностите, факторот е должен да до комитентите поднесе извештај, односно да ги презентира сите сознанија

и ефекти до кој дошол, како на пример за износот на платената камата, трошоците и износот платен во готовина.

Договорот за факторингот претставува договор на автономното трговско право, кој нема посебни правила во поглед на формата, но вообичаено е да се склучува во писмена форма поради полесно докажување на правата и обврските на договорните страни. Овој договор треба да содржи статусни податоци за договорни страни, предмет и вредност на факторинг активностите, рок на наплата на побарувачката, гаранциите на наплата итн.<sup>61</sup>

Но пред да се склучи договорот за факторинг, на факторот му требаат околу две недели да ги испита договорените парични побарувања што треба да ги преземе, односно купи. Во текот на овој период се испитува финансиската способност и бонитетот на клиентот, исто така се испитува и бонитетот и финансиската способност и на должниците на клиентите дали навремено ќе бидат способни да ги исполнат договорените обврски за плаќање. Затоа, секогаш треба да се знае дека главниот извор на средства за плаќање на факторот кон клиентот е должникот на клиентот и неговата способност за плаќање, а не самиот клиент. Некои факторинг компании имаат утврдено минимум износ на парични побарувања кои клиентот треба да ги има кон трети лица за да се склучи договорот за факторинг, додека пак други факторинг компании, пак, утврдуваат максимум износи со кои може да се врши факторинг со едно лице во одреден временски интервал. Оттука должниците на клиентот се во главниот фокус на факторот. За возврат факторот, најчесто, ќе бара да му се зложат сите побарувања на клиентот, независно од кои договори, како гаранција за обврската за клиентот кон него.

Склучувањето на договорот за факторинг, односно вршењето на факторинг активностите се одвива во неколу чекори и тоа:

Во првиот чекор клиентот врши испорака на својата стока или услуга, а додека оригиналната фактура ја испраќа на деловниот партнер кој претставува должник. Во оригиналната фактура е содржан износот назначен во фактурата кој треба да се плати на факторот.

---

<sup>61</sup>Colak- Mihalik dr Marija, Faktoring, Beograd, 1999, str. 5-6.

Во вториот чекор, побарувањето се презема од страна на факторот веднаш по приемот на фактурата и други шпедитерски документи. Факторот ја обработува фактурата, обично во рок од 24 до 48 часа, по што веднаш обезбедува кредитна линија за својот клиент, вообичаено во висина од 70-90% од фактурираната вредност, од која клиентот може веднаш да повлече одреден износ. Овој процент од фактурата е познат како авансна исплата и го претставува првиот дел од исплатата што ја врши факторот од вкупно две исплати, додека остатокот од 10-30% се става на посебна резервна сметка, со која клиентот не може да располага, туку служи на факторот како покритие за наплатата.

Во третото чекор должникот на клиентот го плаќа фактурираниот износ на факторот на денот на достасување на побарувањето. Доколу дојде до доцнење на исплатата, се покренува соодветна судска постапка за наплата на долгот од страна на факторот кој е должен да ја води постапката до крај.

Во четвртиот чекор на денот на целосната исплата на побарувањето, факторот ја кредитира разликата намалена за претходната исплата и неговиот надоместокна сметката на клиентот.

Функции кои се извршуваат од страна на факторинг институциите се:<sup>62</sup>

- Функција на финансирање, односно обезбедување готови пари;
- del credere функција, односно функција на верување за обезбедување на наплата;
- функција на нудење стручни факторинг услуги.

Финансирањето претставува основна функција на факторинг институциите. Факторот ги финансира клиентите преку откупување на нивните сегашни и идни побарувања во рок на доспевање од 30 до 180 дена, така што веднаш врши исплата на куповната цена на клиентот, а наплатата од должникот на клиентот ја врши по рокот на достасувањето на побарувањето. Постојат два начини на финансирање и тоа по пат на аванс и преку дисконт.

Кај авансното финансирање, факторот ги авансира клиентите од 75 до 90 % од откупените побарувања, а оснататиот износ се пренесува на посебна

---

<sup>62</sup> Zoran Jovic, ‘‘Menadzment finansiskih institucijau’’, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008 , str. 195-196.

сметка и се исплатува на клиентите по истекот на рокот на побарувањето. Кај финансирањето преку дисконт, факторот веднаш ги отплатува откупените побарувања намалени за своите трошоци и надомест. Функцијата на финансирање се спроведува само кога факторот, односно факторинг организациите утврдат кредитна способност кај должникот на клиентот.

Del credere функцијата е наменета за гарантирање на обврските на некое трето лице, односно во факторинг активностите тоа подразбира преземање одговорност за наплата на побарувањата од должникот. Доколку факторот го преземе на себе ризикот поврзан за платежната способност на должникот, тогаш станува збор за т.н. прав факторинг, а доколку клиентот сам го сноси del credere ризикот станува збор за т.н. неправилен факторинг. Но и во ситуации кога факторот го презема во своја одговорност del credere ризикот, клиентите и понатаму мора да даваат гаранции за постојаните побарувања, како гаранции за квалитетот на испорачаната стока. Должникот на клиентот, односно купувачот, може да достави приговор за ненавремена испорака на стоката, или испорачана стока со лош квалитет, со што има право да побара намалување на цената, надоместување или пак нова испорака, со што се намалува износот на побарувањата кој клиентот е должен да го надомести. Факторот не може да влијае на испорачаната стока, па del credere ризикот не ја покрива испораката на стоката со недостатоци, па затоа одговорноста за договорената и испорачаната стока е оставена пак на клиентот.

Функција на нудење стручни факторинг услуги нуди цела лепеза на директни и дополнителни услуги.

Како директни, стручни факторинг услуги се јавуваат:

- испитување на кредитната способност на должникот;
- наплата на долгови;
- водење сметководство;
- пресметка на провизија.

Додека пак како дополнителни факторинг услуги се јавуваат:

- истражување на пазари;
- давање различни стручни совети;
- маркетиншки услуги;

- разни посреднички услуги.

Некои од овие факторинг услуги повеќе се користат, а некои помалку, но сите на свој начин се подеднакво важни.

### **Форфетинг институции**

Под форфетинг се подразбира откупување на долгогорчни побарувања кои доспеваат во следни периоди, а произлегуваат од испорачаните стоки и услуги и тоа во главно наменети за извоз, од страна на некоја банка или пак од специјализирана организација која се занимава со форфетинг, но без право на регрес од продавачот на стока, односно извозникот. Форфетингот претставува договорен однос, каде една од договорените страни форфетерот кој може да биде банка или пак друга специјализирана финансиска институција, кој под одредена цена ги презема недоспеаните побарувања на својот клиент, кој ги има кон трети лица. Форфетерот се откажува од правото на регрес спрема клиентите во случај кога откупеното побарување ќе биде ненаплатено од страна на трети лица, а додека пак за возврат за пренесеното недоспеано побарување добива парични средства, но сепак намалени за провизијата која ја наплаќа банката како и за трошоците кои настанале при пренесувањето на побарувањето. Форфетингот во повеќето случаи се користи како механизам за поттикнување на извозот, но исто така може да се користи и во ситуации кога се продава инвестициона опрема наменета за потребите на домашниот пазар или пак и домашните, но и на странските пазари.<sup>63</sup>

Постојат различни мислења за настанувањето на форфетингот, едни автори сметаат дека форфетингот настанал во 80-те години на XX век во САД, а потоа се проширил и развил и на европското подрачје.<sup>64</sup> Додека пак, други автори тврдат дека форфетингот најпрво се појавил во Швајцарија и тоа дека првиот форфетинг договор бил склучен токму во Швајцарија во 1965 година. Меѓу првите банки кои се занимавала со форфетинг активности била CREDIT Swissа банката, која подоцна овозможила и основање на посебна организација Finans AG и Cirihi прва специјализирана финансиска

<sup>63</sup>Ian Guild, Forfating, Euromoney, International Finance Yearbook, 1987, str. 158.

<sup>64</sup>D.Pejić, Fransizing, faktoring, forfeting, lizing i konsalting, Beograd 2007-2008, str. 429.



организација која се занимавала со форфетингот како постојана активност. А дури подоцна доживел широка примена во меѓународни финансиски трансакции и тоа во САД, Јапонија и Европа, а најразвиен и најважен пазар за примена на форфетингот се сметало дека бил во Лондон.

Постои законска регулатива околу начинот и определување на организациите кои можат да се занимаваат со форфетинг активности. За да можат организациите да се занимаваат со форфетинг активности, е потребно да поседуваат сопствен капитал, или пак можност за рефинасирање на истиот на пазарот на капитал.

Во форфетинг активностите учествуваат повеќе субјекти и тоа:

- производител-извозник;
- купувач-увозник;
- банка;
- форфетер;
- необавезни субјекти.

Производител- извозник претставува субјект, кој произведува инвестициона опрема, гради комплетни објекти,врши активности во странство и на купувачите- увозници им одобрува купување на рати .

Купувач- увозник е субјект кој има намера да купи одредена инвестициона опрема, но има недостиг на парични средства, односно купувачот бара од производителот – извозникот да му ја достави опремата на одложено плаќање, односно да му одобри кредит.

Банката претставува финансиска организација преку која се обавуваат најзначајните активности поврзани со форфетингот. Нејзината активност се состои од издавање на инструменти за обезбедување на одложеното плаќање како што се гаранции, сопствена меница, документиран акредитив и тоа во корист на производителот –извозникот.

Форфетерот е финансиска организација која се занимава со активности поврзани со форфетингот, кои поседуваат добри работни врски во земјата, но и во странство, како и можност наплатите на производителот- извозникот да се рефинансираат на домашниот и меѓународниот пазар на капитал. Со форфетинг активности сепак се занимаваат големи, угледни банки кои имаат

распространета мрежа на филијали и коресподентски односи со банки во други земји.

Посредникот е незадолжителен субјект во форфетинг активностите, а неговата активност се состои само во посредување на пронаоѓање на купувачи на инвестициона опрема и поврзување на истите со форфетинг организациите. За своите активности посредниците наплаќаат провизија.

Користењето на форфетингот нуди одредени предности на учесниците во факторинг активностите.

Предности кои ги нуди форфетингот на производителот- извозникот се:

- наплатата на побарувањата се врши веднаш по испорачаната опрема;
- се подобрува ликвидноста на извозникот;
- се елиминира можноста од загуба поради неликвидност;
- се елиминира ризикот од раст на каматните стапки во иднина, како и ризикот по основа на флукутирање на девизните курсеви, како и ризикот поврзан со промена на бонитетот и финасискиот статус на должникот;
- овозможува брзо заклучување на договорот за форфетинг со едноставан документација;
- извозникот не мора да организира посебни служби за наплата на побарувањата и водењето на судски спорови;
- трошоците за форфетингот може да се вклучат, односно пресметуваат во цената на извозните работи;.

Предности кои ги нуди форфетингот за купувачот- увозникот се:

- се овозможува увоз на најсовремена опрема и технологија на кредит;
- враќањето на кредит е по фиксна утврдена каматна стапка;
- увозникот може да бира во која конвертибилна валута ќе го изврши плаќањето без оглед на потребите на извозникот;
- се избегнуваат административните и правните трошоци кои се присутни кај другите кредитни аранжмани.

Предности кои ги нуди форфетингот за форфетинг организацијата или банката која се занимава со форфетинг активности се:

- потребната документација е едноставна, брзо се комплетира и нема потреба од комплексни дооговори како кај кредитните работи;
- купените побарувања се лесно преносливи и барани на развиените секундарни пазари;
- се овозможува можност од остварување на значајни приходи.

Сепак најважна карактеристика на форфетингот е неговата релативни едноставна примена, како и флексибилното и брзо донесување одлуки за извозоти и увозот на инвестиционата опрема.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 189-191.

## **Трет дел**

### **3.Користење на знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиските институции**

#### **3.1.Користење на позитивните ефекти од економските знаења во областа на финансиското работење**

Процесот на дерегулација во финансиските и банкарските структури во развиените пазарни економии придонесе за зајакнување на конкуренцијата помеѓу банките и другите финансиски институции, како и меѓусебна конкуренција помеѓу самите комерцијални банки. Зголемената конкуренција и процесот на дерегулација допринесоа за забрзување на процесот на глобализација кај банките, но и сите други финансиски институции. Брзиот напредок на технологијата создава простор за брза и непрекината трансформација во банкарскиот и финансискиот сектор, опстанок на пазарот, конкурентска борба, моментално пренесување и обработка на податоци, брзо согледување на деловните ризици и донесување на најдобри деловни одлуки. Ревидираните услови на работење со себе донесоа и нови видови на ризици, создавајќи притоа и потреба од креирање на нови механизми за управување со тие ризици.

Небанкарските и некредитните операции во банкарските организациони структури се појавија како одговор на промените предизвикани со процесите на дерегулација, конкуренција, глобализација и диверзификација на ризиците. Најзначајни небанкарски работи се осигурувањето, работењето на пензиските и инвестиционите фондови. Исто така, доста се значајни и другите небанкарски работи, како што се берзанските работи и дилерско-брокерските работи. Но, експанзија доживеаја и современите некредитни работи како што се лизинг, франшизинг, форфетинг и факторинг.<sup>66</sup>

Сите овие наведени небанкарски и некредитни работи можат да се обавуваат и развиваат самостојно, или пак како резултат на дерегулацијата на

---

<sup>66</sup> Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 278.

банките може да се обавуваат и развиваат во рамки на работењето на банките во секторот комерцијално банкарство во склоп на универзалните банки или преку развојот на финансиски конгомери. Тенденцијата во светот се движи во правец кон развој на овие работи во оквирот на банките преку формирање на европскиот тип на универзални банки или американскиот тип на развој на мултинационални финансиски конгломерати. Со сето ова се овозможуваат конкурентски предности, кои овозможуваат синергиски ефект на поврзување на финансискиот потенцијал и работната структура.

Позитивните ефекти од развојот на знаењата за економијата во банкарството и финансиското работење имаат сè поголемо влијание за развојот на работењето во областа на банкарството во наредниот период. Знаењата од економијата во областа на банкарското работење, позитивно влијаат на процесот на управување со ризиците, како и намалување на кредитниот, каматниот и ликвидниот ризик. Банките можат, исто така да ги користат новите знаења и работи за решавање на моменталната и трајната ликвидност. Моменталната ликвидност, банките може да ја решаваат со интервенција на страната на активата и тоа преку помош на форфетинг, факторинг, лизинг, берзански и брокерско-дилерски работи. Додека пак трајната неликвидност, банките ја решаваат преку спроведување на интервенција на страната на пасивата преку употреба на институционалните инвеститори и инвестиционите фондови кои имаат стабилни и долгорочни извори на финансирање. Оптималната примена на новите знаења и воведувањето на дополнителните работи кои ги обавуваат банките овозможуваат оптимизација на рочната ускладеност на активата и пасивата и стабилна профитабилност на банката.

Остварувањето на оптимален однос помеѓу профитабилноста и ликвидноста претставува еден од најсложните во работењето на банката. Профитабилноста, ликвидноста и ризиците се меѓусебно зависно, но и дивергентни категории. Дополнителните работи кои ги извршуваат банките како и знаењата кои ги поседуваат може да влијаат на ублажување на спротивностите кои постојат помеѓу базичните начела на банкарското

работење.Ефикасното извршување на дополнителните работи овозможува подобрување на профитабилноста, на моменталната и трајната ликвидност.

Лизингот доминатно се развива во склопот на работењето на банката, а и овозможува, односно олеснува посредување на пласманот на пари на банката, на оние клиенти кои немаат доволно сопствен капитал за набавка на инвестициона опрема, машини, а не ги исполнуваат условите за добивање банкарски кредити.Лизинг работењето, овозможува елеминирање на кредитниот ризик, благодарение на тоа што давателот на лизингот (лизинг компанијата) го задржува правото на сопственост над предметот и секое непочитување од страна на примачот, односно корисникот на лизингот има право да го повлече предметот. На тој начин банката благодарение на работењето на лизингот како парабанкарска работа ги пласира средствата со намалаен ризик, а истовремено доаѓа до профит од користење или пак продавање на средствата.

Развојот на осигурвањето, посебно животното осигурување има големо значење врз развојот на банкарското работење и тоа преку стабилноста, рочноста и квалитетот на финансиските средства кои ги собираат. .Мобилизирањето на средствата по основ на различните видови на осигурувања, осигурителните друштва ги пласираат во обврзници, акции и банкарски депозити. Колку е помалку развиен пазарот на капитал, толку повеќе е интензивен пласманот на средства кои ги пласираат осигурителните друштва преку банките.

Формирањето и развојот на пензиските фондови нудат повеќе ефекти во развојот на банкарското работење.Преку примена на знаењата од областа на пензиските фондови доаѓа до формирање на долгорочни извори на средства преку депозитното работење.Голем број на граѓани имаат штедни депозити за пензии во банките и преку кои добиваат можност за добивање на банкарски кредити и подобар кредитен рејтинг, а банките добиваат можност за проширено пласирање на своите услуги со намален ризик.На тој начин банките вршат кредитна мултипликација на пензиските штедења на граѓаните.Работењето на пензиските фондови влијае и на развојот на другите финансиски работи како и на развојот на финансискиот пазар.

Инвестиционите фондови, во повеќето земји низ светот, се основаат со склопот на самите банки. Доминација на банките во воспоставувањето и оперативното управување со инвестиционите фондови се должи на прелевањето на заштеди од банкарските депозити во инвестиционите фондови. Па поради тоа е непходно самите банки да основаат инвестициони фондови со цел да го контролираат трансферот на средства во инвестиционите фондови, како и да бидат во можност да управуваат со тие текови. Развојот на инвестиционите фондови може да има позитивни ефекти врз самите банки, со тоа што банките при пласманот на банкарските кредити може да ги искористат построгите критериуми на инвестиционите фондови и со тоа да ги намалат банкарските ризици и да го зголемат нивото на наплатливост на банкарските кредити.

Секако дека без појавувањето и постоењето на франшизата како модерен бизнис метод, не би биле на располагање модерните и секако најпрофитабилни банкарски производи како што се платежните картички на големите меѓународни компании. Но, освен тоа франшизата како комплетна модерна бизнис метода и овозможува на големите банки да го продаваат своето име и работните методи на малите и независните банки, а за замена добиваат провизија и учество во профитот. Ова претставува класична некредитна работа, каде големите банки без ангажирање и пласирање на своите средства обезбедуваат приходи од провизии и учествуваат во добивката.

### **3.1.1. Користење на знаењата од економската област на микроекономско ниво.**

На микроекономско ниво, знаењата од економската област се изрзени преку кумулирање на знаењата за различни финансиски работи и институции во една финансиска групација (универзална банка) или финансиски конгломери, кои нудат многу бенефити за стопанството, но и за поединечни субјекти.

Така на пример, работењето со лизинг им овозможува на фирмите користење на современи технички средства во услови на недоволни

инвестициони средства и користење на сите позитивни ефекти кои ги носи работењето со лизинг, а притоа да се зачува кредитната способност за други профитабилни активности кои овозможуваат зголемување на вработеноста, продуктивноста и профитабилноста и тоа без потреба од хипотекарни заеми. Така и станбениот лизинг овозможува одобрување на користење на трајни потрошни добра, без намалување на кредитната способност, ангажирање на жиранти и неопходни аванси.

Додека пак, осигурувањето на фирмите им овозможува заштита на имотот од непожелни случувања, станбена заштита на имотот, но и егзистенција на сопственикот на имотот, но и на неговите најблиски. Животното осигурување претставува голем развоен потенцијал кој на сопствениците им овозможува дополнителна сигурност во комбинација со штедење која е значајна за решавање на стратешки индивидуални цели на граѓаните и дополнителна сигурност за идните пензионери.

Работењето на пензиските фондови, како доброволните (II и III столб на финансирање на пензиите) така и задолжителните се составни делови на развојот на реформите на пензиското осигурување. Работата на пензискиот фонд овозможува да се премине недостатокот на актуелниот PAYG модел на задолжителниот пензиски фонд на база на генерациска солидарност, односно модел кај кој има моментално вклопување на доприносите со приходите и не обезбедува можност за обезбедување на резерви во пензинските фондови и покажува хроничен дефицит за финансирање на тековните пензии од тековните приходи.

Работењето на инвестиционите фондови на индивидуалните инвеститори т.е. населението им овозможуваат профитни алтернативи за каматно штедење во банките. Со развојот на инвестиционите фондови поединци добиваат повеќе можности, односно опции за вложување на своите слободни средства. Тие покрај опцијата на класично вложување на своите слободни средства во банка, овозможуваат и опција од комбинација од штедење и животното осигурување и директно инвестирање во хартии од вредност на берза по пат на дилер – брокер, добиваат и можност на посредно инвестирање во диверзифицирано портфолио на хартии од вредност, кој во



принцип овозможува остварување на повисоки профитни стапки отколку останатите можности за инвестирање, но сепак, ваквото инвестирање е проследено со ризик од неостварување на профит и можност за остварување на загуба.

Форфетингот и факторингот им овозможуваат на субјетите, олеснување на пласманите и извор, продор на нови пазари во услови на недостаток на обратен капитал и недоволна кредитна способност или пак на недостаток на кредитни средства. Форфетинг механизмот по правило се користи за задоволување на потребите за инвестициски добра и основни средства, додека пак факторинг механизмот се користи за продажба или за извоз на потрошни добра. Овие современи финансиски работи овозможуваат забрзан проток на средства и услуги, зголемување на производството, намалување на трошоците на производство според намалување на набавната цена по пат на авансирање на добавувачот, подобрување на ликвидноста, намалување на можноста за губиток поради неликвидност, елиминирање на ризикот поврзан со раст на каматните стапки во иднина, елиминирање на ризик по основ на девизниот курс, ризик од промена на бонитетот и финансискиот статут на должникот, а тоа овозможува и намалување на оперативните трошоци поврзани за организирање на служби за наплата, побарувања и водења на судски спорови.

Берзанско брокерско-дилерските работи им овозможуваат на субјекти, но и на целокупното население пристап и работа на пазарот на капитал, тргување со хартии од вредност, евидентирање, чување и сите статусни промени во врска со споствениците на хартии од вредност.

Франшизингот им овозможува да најширокиот слој на население во секое време да им бидат достапни најсовремените финансиски производи во вид на дебитни, кредитни и работни картички, но и им овозможува и да бидат директни корисници од бенефитот кој го носат овие современи финансиски производи.

Франшизмот на финансискиот пазар на корисниците на франшизам им овозможува добивање на угледни трговски имиња, помош при имплементација

на услугите, професионални рекламни кампањи, мал износ на потребен капитал за отпочнување на бизнис и мал ризик.<sup>67</sup>

### **3.1.2. Користење на знаењата од економската област на макроекономско ниво**

На макроекономското ниво знаењата од економијата изразени низ функционирањето на различни финансиски работи во банкарско финансијата групација или финансиските гонломери имат позитивни ефекти кои упатуваат на неопходниот нивен заеднички развој.

Лизингот овозможува активирање на производните капацитети, зголемување на глобалните продуктивни работи, зголемувања на извозот и профитабилност на глобалната економија.

Осигурителните друштва како значајни институционални инвеститори, кои преку своето зголемено работење, зголемените средства со кои располагаат и самиот нивен пласман, многу влијаат на развојот на финансискиот пазар и вкупната економија на земјата. Работата на осигурителните друштва ја зајакнува стабилноста на финансискиот пазар, даваат стабилност на економскиот систем на земјата, овозможуваат обештетување на претрпените загуби, како и ублажување на ефектот од банкарството, како и негативните ефекти на производството, вработеноста и намалувањето на државните приходи. Осигурувањето придонесува социјална сигурност во државата, а доброволното пензиско осигурување обезбедува сигурност на идните пензионери, како и овозможува диверзифицирана одговорност на државата за пензискиот сегмент. Истовремено работењето на осигурителните друштва, овозможува со трансформација на средствата од малите осигуренци во големи парични средства да се создава респектабилен паричен потенцијал за пласирање на финансискиот пазар и можност за настанување едни од главните мобилизатори на штедењето, кои преку механизмот на финансискиот пазар може да предизвика економски развој на целата национална економија. На тој начин осигурувањето претставува извор на краткорочни и долгорочни средства за финансирање на друштвената

---

<sup>67</sup> Banking and Financial institutions Law, William A. Lovett, West Group, St. Paul, Minnesota, 2001, pg.52.

репродукција.Пласманот на средствата на друштвата за осигурување на имот и средствата на друштвата за осигурување на живот влијаат врз развојот на финансискиот пазар и по широчина и по длабочина, а меѓусебно се разликуваат по целите на инвестирањето.Друштвата за осигурување на имот немаат таков стабилен и предвидлив прилив како друштвата за животното осигурување, па поради можноста од настанување на штети и исплатувањето на големи суми на пари,мораат своите средства да ги држат во високоликвидни активи, како што се готовини, депозитни сертификати во банките, комерцијални и благајнички записи, а дел од средствата ги пласираат и во акции со цел добивање на двоструктурна добивка од дивиденди и капитална добивка. Друштвата за осигурување живот кои располагаат со стабилни долгорочни извори на средства, преферираат заштита од кредитен и каматен ризик,па токму поради тоа првенствено инвестираат во долгорочни обврзници и недвижности кои нудат висок степен на сигурност и вложување.

Макроекономските ефекти за развојот на приватните пензиски фондови можат да бидат големи и се однесуваат на создавање на голема сума на пари на едно место, формирање на парична маса која има најдолга рочност од сите познати извори на финансирање, кои овозможуваат создавање на долгорочни извори на финансирање на ниво на макроекономијата, извори кои можат да се користат за големи, долгорочни и капитални инвестиции, исто така овозможуваат развој на финансискиот пазар,зголемена конкуренција на финансискиот пазар, постигнување на финансиски иновации, модернизација на капиталот, негова транспарентност и прилагодување на потребите на пазарот.

Инвестиционите фондови можат да мобилизираат значајни финансиски средства на поедини слоеви на населението, со оглед на тоа дека инвестиционите фондови можат да нудат повеќе приноси во однос на штедните и орочените депозити кај банките. Инвестиционите фондови своите акции ги продаваат на милиони ситни инвеститори кои детално не ја познаваат разновидната понуда на пазарот, па купувањето на акциите на инвестиционите фондови им овозможуваат диверзификација на своите пласмани на многу акции и обврзници, односно поседувањето на акциите на инвестиционите фондови претставува поседување на акции на многу државни и приватни

инвеститори. На тој начин инвестиционите фондови доаѓаат до огромни количини на капитал значајни за развојот на макроекономијата, кои преку пазарот овозможуваат пласирање на капиталот на најдобар можен начин во склад со принципот на сигурност, диверзификација на ризикот, ликвидноста и профитабилноста.

Како и пензиските фондови така и инвестиционите фондови овозможуваат развој на пазарот на капитал, зголемување на конкуренцијата на финансискиот пазар и постигнување на финансиска иновација, модернизација, транспарентност и флексибилност на пазарот на капитал.

На макроекономско ниво, особено е значајно работењето на факторингот кој овозможува развој на одредени организации, како што се организации за производство на добра и услуги, а факторингот исто така може да го унапреди работењето на малите и средните претпријатија и на сите оние кои сè уште не се стекнале кредитен рејтинг кај банките. Знаењата од областа на форфетингот, се корисни како механизам за извоз на добра, поточно инвестициони добра и во градежништвото, но и при продавањето на инвестициона опрема и обавување на градежни работи на домашен пазар или комбинирано и на домашен и на странски пазари. Сето ова е важно за унапредување на платниот биланс на земјата.

Основни цели кои се постигнуваат со факторингот и форфетингот се зголемување на извозот во други земји, забразување на обратот на капиталот и зголемување на ликвидноста. Пазарот на форфетингот во сите земји е строго контролиран и неговиот обем не може да го надмине обемот на тргување на пазарот на капитал. Обемот на пазарот на форфетингот се одредува од страна на монетарна власт и учесниците на пазарот на форфетинг.

Берзанките, брокерско-дилерските работи претставуваат неопходни алки за функционирање на пазарот на капитал како емитување на хартиите од вредност, тргувањето со хартии од вредност, евидентирање на хартиите од вредност и сите статусни промени во врска со сопствениците над хартии од вредност. Овие работи овозможуваат продлабочување и проширување на пазарот на капитал преку имплементирање на специфични берзанкси работи како фјучерси, свопови и опции.

Франшизингот на макро ниво има значајна друштвена и општествена одговорност, првенствено преку зголемување на стапката на вработеност, ефикасно активирање на малите претпријатија, унапредување на платниот биланс на земјата. Франшизингот ѝ овозможува на националната економија користење на најсовремени, најпродуктивни и најпрофитабилни глобални финансиски производи, првенствено на подрачјата на користење на дебитните, кредитните картички и разновидните облици на електронското банкарство (personal e-bank, corporate e-bank, home bank)<sup>68</sup>.

Сите знаења поврзани со банкарското, небанкарското и некредитното работење на макроекономско ниво овозможуваат раст на вработеноста, раст на БДП.

### **3.2. Користење на потребни извори на информации од областа на банкарството и финансиското работење за унапредување на работењето на финансиските институции**

Познавањето на видовите и карактеристиките на различни финансиски институции не е доволно за нивно успешно водење. Менаџерите на финансиските институции мораат да поседуваат и искуство, но и знаења кои се неопходни за унапредување на работењето. Проблемите со кои се среќаваат менаџерите, но и решавањето на самите проблеми со тек на времето се менуваат многу брзо. Па токму поради тоа, на менаџерите на банките и другите финансиски институции секогаш и се потребни многу повеќе информации, отколку што може да им овозможат литературите со кои секојдневно се среќаваат. Но, како на менаџерите, исто така и на клиентите на финансиските институции и на регулаторните органи надлежни за одредени финансиски институции ѝ се потребни информации од витално значење. На клиентите им се потребни информации кои ќе им овозможат збогатување на знаењата за користење на финансиските услуги, а на регулаторните органи им се потребни

---

<sup>68</sup> Zoran Jovic, "Menadzment finansiskih institucijau", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 281.

информации кои ќе им овозможат правилна проценка околу регуларноста на давањето на услугите.

Информациите се неопходни и квалитетни услуги, врз основа на кои учесниците на финансиските пазари ги донесуваат своите финансиски и инвестициски одлуки. За корисниците на кредити и други финансиски услуги, се значајни информациите поврзани со висината на активните и пасивните каматни стапки, провизијата, рочноста на кредитите, законските регулативи итн. Додека пак за банките, се важни информациите поврзани со очекуваниот принос, видовите на ризици и нивно минимизирање, кредитната способност и кредитниот историјат на клиентите. За банките и другите финансиски институции, кога се наоѓаат во улога на емитенти на хартии од вредност, посебно се важни информациите поврзани со можноста за емитување на поединечни хартии од вредност, законските регулативи, а кога се наоѓаат во улога на инвеститори важни им се информациите поврзани со очекуваниот принос, висината и видовите на ризици, начинот на тргување и законските ограничувања.

Постојат многубројни информации кои делуваат на движењето на цените на различни финансиски услуги на финансиските пазари. Влијанието на информациите ја одредуваат ефикасноста на финансиските пазари. Денес постојат голем број на извори преку кои може да се дојде до релевантни информации. Како најважни извори на информации може да се издвојат берзите, разни емитетни на хартии од вредност, списанија и весници, специјализирани информативни куќи, државни агенции, меѓународни организации и институции, пазарни индекси и процеси, како и интернетот.<sup>69</sup>

Берза на хартии од вредност е организиран и регулиран секундарен пазар на хартии од вредност со строго утврдени правила за тргување и критериуми за хартиите од вредност со кои се тргува, како и за учесниците во тргувањето. Тргувањето на Македонската берза се одвива на два пазарни сегменти и нивните потсегменти:

Официјален пазар, претставува пазар на котираны хартии од вредност, кој е поделен на:

---

<sup>69</sup> Zoran Jovic, "Menadzment finansiskih institucijau", Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 289.

- Супер котација,
- Берзанска котација,
- Задолжителна котација,
- Котација на мали акционерски друштва.

Редовен пазар, кој претставува пазар на некотирани хартии од вредност, кој пак е поделен на:

- Пазар на акционерски друштва со посебни обврски за известување и
- Слободен пазар.

За одржување на регулиран пазар на хартии од вредност, но и за обезбедување на истовремен пристап до информациите за работење на котираното друштво на сите учесници, од голема важност е издавачот чии хартии од вредност котираат на официјалниот пазар на берзата, да ги објавуваат сите ценовно чувствителни информации.

Котираните друштва објавуваат ценовно чувствителни информации поврзани со промените во деловното работење, финансиската состојба, капиталот, хартии од вредност во посед на јавноста, дивидендени календари. Издавачите ги објавуваат сите ценовно чувствителни информации и преку интернет апликацијата за известување од страна на котираните друштва СЕИ-НЕТ, кои преку интернет страната на Берзата се достапни за јавноста.<sup>70</sup>

Котираните друштва на Македонската берза исто така се должни да ги објават целосно консолидираните ревидирани финансиски извештаи како ревизорско мислење, биланс на состојба, биланс на успех, извештај за паричните текови, извештај за промените во капиталот како и белешките кон финансиските извештаи, но исто така се должни да го објавуваат и годишниот извештај за работење во рок од 7 дена по усвојувањето од Собранието на акционери. Но, покрај објавувањето на консолидираните ревидирани финансиски извештаи, друштвата котирани на официјалниот пазар се должни да објавуваат и тримесечни, шестмесечни и деветмесечни кумулативни, неконсолидирани, неревидирани биланси на успех во рок од 45 дена по истекот на периодот на кој се однесува билансот на успех, како и годишен неревидиран кумулативен биланс на успех од 60 дена по истекот на календарската година

<sup>70</sup> [www.mse.mk](http://www.mse.mk)- водич за јавна понуда.

на која се однесува билансот на успех.Берзите секојдневно објавуваат извештај за извршениот промет, секојдневно печатат свои билтани, а исто така сите информации истовремено се достапни и преку Интернет.Многу од потребните информации можат да се добијат директно од емитентите на различни хартии од вредност бидејќи се обврзани јавно да објавуваат одредени финансиски извештаи и релеванти информации од најважните финансиски показатели.Обврзани се да објавуваат податоци од билансот на успех, билансот на состојба, извештајот за дивиденди, компаниски извештај итн.

Весниците и бизнис списанијата се значаен извор на информации бидејќи објавуваат извештаи за работењето на берзите, различни информации и вести, како и анали и коментари.Постојат и дневни весници кои се специјализирани за објавување на информации за случувањата на финансиските пазари како што се: Wall Street Journal кој е најголемиот меѓународен дневен весник во САД со седиште во Њујорк основан на 8 јули 1889.

Financial Times е меѓународен дневен весник на англиски јазик основан во 1888 со посебен осврт на бизнис и економски вести.

Постојат и специјализирани информативни куќи како што се на пример Reuters, Bloomberg, Standard & Poor is Corporation и многу други кои објавуваат информации преку пишан и електронски пат.Како и специјализираните информативни куќи така и банките, брокерско-дилерските организации и други финансиски институции ги објавуваат своите специјализирани извештаи со многу корисни информации за нивните клиенти и за останатите учесници на финансиските пазари.

Различните државни агенции се извор на информации за општи економски движења како што се стабилноста на цените,невработеноста,буџетската рамнотежа,надворешната трговска размена и платен биланс на државата,стапка на раст ,како и мерки на економската политика.

Пазарните индекси и процеси се значајни индикатори за движењето на финансиските пазари.Тие претставуваат инструменти за агрегатно мерење на



пазарот, односно за збирно прикажување на пазарните движења на цените. Сите светски берзи пресметуваат и објавуваат свои индекси, а постојат и голем број на специјализирани компании за изработка на индекси.

Најпознати пазарни индекси во светот се Dow-Jones Industrial Average кој го покажува просекот на движење на цените на Њујоршката берза. На Македонската берза постојат три индекси: МБИ-10, МБИД и ОМБ.<sup>71</sup>

МБИ -10 (Македонски берзански индекс) е индекс кој го прикажува движењето на цените на 10-те најрепрезентативни компании со чии акции се тргува на официјалниот пазар. Движењето на МБИ-10, ја отсликува еволуцијата на берзата од 2005 година до денес. По константниот и брз растеж и пробивањето на границите од 10.000 поени, индексот започна со брз пад во ноември 2007, за на крајот на 2008 година да се спушти на ниво едвај над 2.000 индексни поени.

МБИД (индекс на јавно поседувани друштва) е индекс кој ги содржи акциите на компаниите со кои се тргува на пазарот на јавно поседувани друштва, а неговата базна вредност е 10.000 поени. Воведен е во јуни 2007 година.

ОМБ (индекс на обврзници на Македонската берза) постои од јуни 2006 година. Неговиот почетен состав го сочинуваа обврзницата за старо девизно штедење и петте дотогаш издадени обврзници за денационализација. Неговата почетна вредност е 100.

Исто така еден од поважните извори на информации е секако Интернетот бидејќи преку него можат да се добијат секакви видови на готови информации со малку труд и време.

Покрај значајноста од поседување на информации кои се битни за успешност на финансиските пазари, е важно и постојано следење на развојот на најсовремената информациона технологија која овозможува најбрзо и најажурно добивање на информации. Отсекогаш берзите и другите финансиски институции биле насочени и се насочени кон следење на развојот на

---

<sup>71</sup><http://www.mse.mk/mk>

информационата технологија почнувајќи од користење на телеграф,tiker trake, телефон, компјутери па сè до Интернет.

Примената на современата информационата технологија сè повеќе е присутна во системите на електронското тргување,поради што тргувањето на лице место, односно физичката локација на берзата и други места на финансиските пазари губат на значење. Учесниците на финансискиот пазар можат да добијат електронски пристап до финансиските извештаи и податоци за обемот на тргување, котација во реално време, односно да дојдат до готови цени во моментот на тргување,добивање на графици и анализи, оценувања на портфолија, информации од движење на пазарниот просек и индексите, како и можност за континуирано тргување 24 часа дневно.

Електронските системи за директно тргување како и електронските комуникациони мрежи допридонесуваат за елеминирање на непотребните посредници на финансискиот пазар и намалување на трошоците. Информатиката како динамична област ја олеснува самата процедура за тргување на финансиските пазари. Иновациите се непрекидни и секоја година сè повеќе и повеќе се унапредуваат и овозможуваат изнаоѓање на најразлични технички решенија.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Zoran Jovic, “Menadzment finansiskih institucijau”, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008, стр. 290.

## **Четврти дел**

### **4.Емпириско истражување**

Претходните три глави од овој магистерски труд даваат еден поглед кон осознавање на важноста на менаџментот, одговорностите кои ги поседуваат, неговата улога во унапредувањето на работењето на финансиските институции, како и начинот на функционирање на самите финансиски институции.

Сепак е потребно и од практична гледна точка да се осознае важноста и значењето на самиот поим менаџмент, нивното однесување со вработените, раководењето со финансиските институции, па токму и поради тоа е направено и ова истражување.

Во оваа тема за емпириското истражување ќе бидат презентирани и анализирани добиените резултати од претходно поделените анкетни прашалници низ финансиските институции, а на прашањата одговараа менаџерите и вработените во финансиските институции.

Во истражувањето беа анкетирани 120 вработени, од кои повратен одговор добивме од 134 менаџери, од кои одговорија 30 на вкупно 10 прашања.

#### **4.1. Методологија на истражување**

За поголема прегледност при образложување на методологијата на истражување најпрво е потребно елаборирање и аргументирање на оправданоста на истражувањето, како и детектирање на предметот и целите на истражувањето. Потоа следи јасно поставување на хипотетичката рамка, како и образложување на техниките и методите за собирање, анализа и обработка на добиените податоци и резултати.

Резултатите од истражувањето се добиени преку спроведување на анкетни прашалници, спроведени во месец октомври и ноември 2017-та година, во Штип, Кочани и Прилеп прикажани во Прилог 1 и Прилог 2 во рамките на овој труд.

Во истражувањето беа анкетирани 120 вработени, од кои повратен одговор добивме од 100 и 34 менаџери, од кои одговорија 30 на вкупно 10 прашања. Добиените одговори и од страна на менаџерите, но и од страна на вработените беа без притисоци и со слобода на сопствен избор на одговор.

Спроведувањето на истражувањето најпрво започна со прибирање податоци преку прашалниците, нивно анализирање и групирање, потоа компјутерско обработување со користење на компјутерската програма Microsoft Excel, табеларно и графичко прикажување на добиените податоци и сосема на крај заради утврдување на поврзаноста меѓу варијаблите се користеа  $\chi^2$ -тестот и коефициентот на контингенција (C).

#### **4.2.Оправданост на емпириското истражување**

Анализирајќи ја денешната реалност воочуваме доста финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и финансиски институции кои остваруваат големи загуби. Суштинската разлика помеѓу успешните и неуспешните финансиски институции е токму во улогата на менаџментот.

Менаџментот е основниот фактор кој ги придвижува финансиски институции во правец на остварување на поставените цели и тоа преку: постојано надоградување, правилно користење на одговорностите кои ги поседуваат, остварување на планираните резултати со минимално вложување на средства, максимално избегнување на ризици кои се претходно добро спознаени, планирани и минимизирани, посетување обуки, какои следење на модерните трендови кои ги наметнуваат социјалните медиуми.

Успешноста на секоја финансиска институција, односно брзото, успешното и навремено постигнување на поставените цел лежи и во способноста на менаџментот посочувањето на активностите кои треба да ги извршуваат вработените да бидат творечки и креативно детерминирани, односно да бидат извршувани без притисок, принуда. И вработените како и менаџерите се значаен дел од алката која ги дели финансиските институции на успешни, помалку успешни и неуспешни. Па оттука произлегува и оправданоста на ова истражување.

#### **4.3. Предмет и цели на истражувањето**

Поради фактот дека постоењето на суштинската разлика помеѓу успешните, помалку успешните или неуспешните финансиски институции лежи токму во менаџментот, предмет на ова теоретско и емпириско истражување ќе биде токму улогата на менаџментот за унапредување на работењето на финансиските институции.

Во оваа истражување, теоретски ќе се осврниме кон менаџментот на финансиските институции, како и неговата улога во работењето на истите. Најпрво ќе се пристапи кон дефинирање на самиот поим менаџмент и неговото значење во финансиските институции. Понатаму ќе се пристапи кон поделба на менаџментот според работењето и задачите на управување на финансиските институции и тоа на генерален (топ) менаџмент, маркетинг менаџмент, оперативен и финансиски менаџмент, како и на одговорностите кои им се потребни за непрекинато извршување на функциите.

Понатаму се пристапува кон дефинирање на тоа што всушност претставуваат финансиските институции, а потоа и нивно класифицирање. Во развиените финансиски системи се среќаваат повеќе видови на финансиски институции како кредитни институции, институционални инвеститори, инвестициски банки или уште познати и како берзански посредници и современи некредитни институции.

Основна цел на ова истражување е да се потенцира улогата на менаџментот со сите негови функции и активности за успешното работење и развој на финансиските институции. Особено се нагласува успешното идентификување, примање и пренесување на знаењата од економската област врз работењето на финансиските институции. За извршување на ова поставена цел, истата е сублимирана како комплексност на неколку поединечни цели:

- Содржинско анализирање на сите меѓусебно поврзани функции на менаџментот (планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, комуникација, менаџмент на човечките ресурси, одлучување и контрола);

- Дефинирање и анализирање на карактеристиките на финансиските институции;
- Користење на знаењата од економската област од микроекономско и макроекономско ниво за унапредување на работењето на финансиските институции;
- Креирање на модел за континуирано оспособување на менаџерите за следење, анализирање и прогнозирање на состојбите за успешно работење на финансиските институции.

#### **4.4. Хипотетичка рамка**

Заради поцелосно осознавање и потврдување на нашите истражувања, ние во нашето истражување поставивме генерални и посебни (помошни) хипотези.

Генералната хипотеза гласи –*Доколку менаџерите, постојано се оспособуваат, изнаоѓа нови диверсифицирани активности и рационално ги распоредува трошоците на институцијата, дотолку институцијата ќе работи поуспешно.*

Помошни хипотези

1. Доколку менаџерите истовремено правилно раководат и со финансиските институции, но и со вработените, ако правилно ги спроведуваат и применуваат одговорностите кои ги поседуваат и доколку навремено и брзо ги решаваат проблемите финансиските институции би биле многу поуспешни.
2. Доколку менаџерите континуирано и правилно ги известуваат своите клиенти за постојаните новости, преку континуирано ажурирање и известување на социјалните медиуми, дотолку би покажале поголем раст и успех во своите финансиски институции.
3. Доколку менаџерите знаат и умеат правилно да ги користат не само знаењата од економската област, туку и сите други знаења тогаш успехот на секоја финансиска институција би бил загарантиран.

#### 4.5. Методи на истражување

При изработка на трудот се користеа неколку основни квантитативни и квалитативни методи за собирање и обработка на податоците, со цел исполнување на предметот на истражување.

Во емпирискиот дел на истражувањето како метод најмногу беше користена анкетата, која беше спроведена со помош на прашалници кои содржеа десет прашања на кои вработените и менаџерите го искажуваа своето мислење, со можност за заокружување на еден понуден одговор. Беа подготвени два анкетни прашалници, од коишто едните беа поделени на менаџерите, а другите на вработените. Анкетните прашалници беа спроведени во текот на месец октомври и ноември 2017-та година, поделени во градовите Штип, Кочани и Прилеп.

Компарацијата како научно- истражувачки метод е применета заради споредување на добиените сознанија од спроведеното истражување. Во овој труд целта е правење на компарација помеѓу исказите на менаџерите и вработените во соодветните финансиски институции.

Со цел да се обезбеди подетално изведување заклучоци од спроведеното практично истражување беше употребен и статистичкиот метод, каде што собраните податоци беа статистички обработени со што се овозможи рангирање на податоците и нивно прикажување преку табеларен, како и графички приказ. Сето ова беше постигнато преку директно средување на податоците со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Office Excel.

#### 4.6. Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени во Табела 1., по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

Табела 1. Сумарни резултати по анкетните прашалници за менаџерите и вработените

**Table 1.** Summary of the results from the questionnaires for the managers and the employees

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали менаџерите правилно менаџираат со организација и со вработените?	Да	28	93	48	69
	Не	0	0	6	9
	Без одговор	2	7	16	22
	Вкупно	30	100	70	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 20,314					
2. Дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат (се мисли на персоналната, економската, правната, етичката и општествената одговорност)?	Да	26	87	54	77
	Не	0	0	6	9
	Без одговор	4	13	10	14
	Вкупно	30	100	70	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 9,647					
3. Дали менаџерите доволно брзо и навремено би реагирале за справување со проблемите во финансиска институција, доколку работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат?	Да	26	87	52	74
	Не	2	7	14	20
	Без одговор	2	7	4	6
	Вкупно	30	100	70	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 7,236					
4. Дали сметате дека штедачите се недоволно информирани и сигурни за вашата институција, па поради тоа се одлучуваат своите финансиски заштеди да ги вложуваат во други финансиски институции?	Да	6	20	18	26
	Не	16	53	20	29
	Без одговор	8	27	32	46
	Вкупно	30	100	70	100
Пресметаниот $\chi^2$ -тест изнесува: 12,307					



5. Дали менаџерите успешно ги користат знаењата и информациите од економската областа за унапредување на работењето на финансиската институција?	Да	28	93	58	86
	Не	2	7	2	4
	Без одговор	0	0	10	10
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 16,168</b>					
6. Дали менаџерите доволно и правилно ги следат и користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат соодветните финансиски институции ?	Да	29	97	54	77
	Не	0	0	2	3
	Без одговор	1	3	14	20
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 17,864</b>					
7. Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за успешно работење на финансиската институција?	Да	27	90	57	81
	Не	0	0	7	10
	Без одговор	3	10	6	9
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 10,526</b>					
8. Дали менаџерот на вработените им овозможува постојано надоградување преку посетување обука и семинари од областа на која работат во финансиската институција?	Да	27	90	52	74.3
	Не	1	3.3	14	20
	Без одговор	2	6.7	4	5.7
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 13,550</b>					
9. Дали менаџерот постојано се труди да активира нови диверсифицирани активности во вашето работење во финансиската институција ?	Да	27	90	57	81.4
	Не	1	3.3	12	17.1
	Без одговор	2	6.7	1	1.5
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 13,064</b>					
10. Дали менаџерот рационално ги распоредува трошоците во интерес на работењето на институцијата ?	Да	24	80	46	65.8
	Не	0	0	12	17.1
	Без одговор	6	20	12	17.1
	Вкупно	30	100	70	100
<b>Пресметаниот <math>\chi^2</math>-тест изнесува: 18,830</b>					

Првото прашање гласеше: *Дали менаџерите правилно менаџираат со организација и со вработените?*

Истото беше поставено и за менаџерите и за вработените или поконкретно за менаџерите беше поставено: *Дали Вие како менаџер во Вашата организација сметате дека правилно менаџирате со организација и со вработените во самата организација?*

А за вработените гласеше: *Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата организација менаџерите правилно менаџираат со организација и со вработените во самата организација?*

Целта на ова прашање е да се укаже на тоа дека менаџерите мораат правилно да менаџираат (раководат) со самата организација, но и со вработените во неа, со цел да се постигнат посакуваните цели и резултати. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

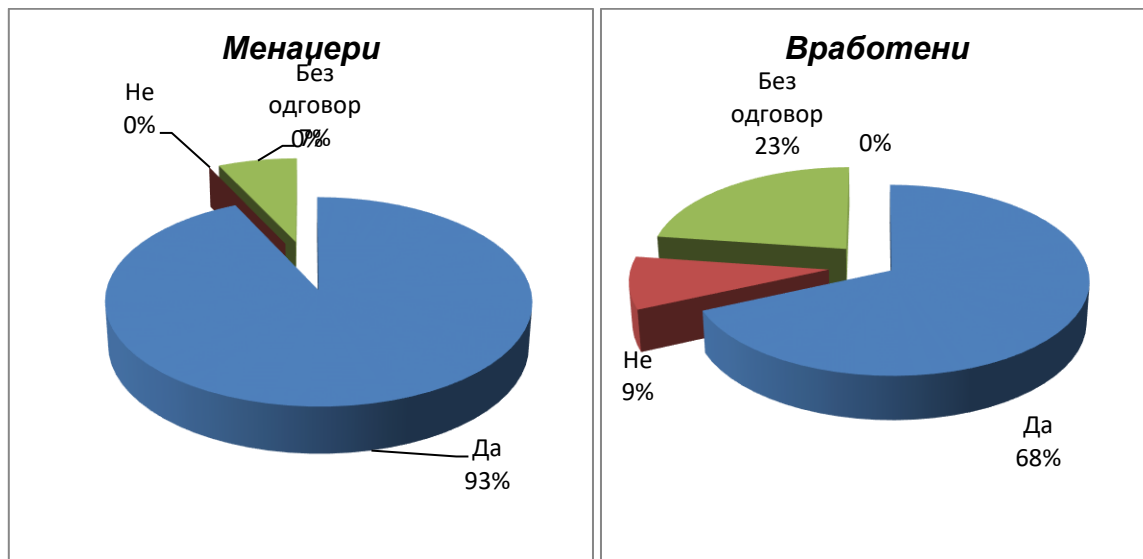
Табела 1 Дали менаџерите правилно менаџираат со организацијата и со вработените?

Table 1. Do the managers manage properly with the organization and the employees?

Прашање бр 1. Дали менаџерите правилно менаџираат со организација и со вработените?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	28	93%	48	69%	76
б) Не	0	0%	6	9%	6
в) Без одговор	2	7%	16	23%	18
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 20,314$$

Следи графички приказ



Слика 1 Дали менаџерите правилно менаџираат со организацијата и со вработените?

Figure 1. Do the managers manage properly with the organization and the employees?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи :

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 20,314 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,304 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 20,314 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,304 што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите правилно менаџираат со организацијата и со вработените во нив. Најголемиот

дел од менаџерите или поточно 93% од нив, сметаат дека правилно менаџираат со организацијата и со вработените, 7% пак од нив се без одговор во врска со оваа прашање. Кај вработените, 68%, сметаат дека менаџерите правилно менаџираат со организацијата, 9% од нив не се согласуваат а додека 23% се без одговор. Од резултатите прикажани во табелата и графички, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека поголем процент од менаџерите сметаат потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа. Па од сето ова можеме да кажеме дека се отфрла првата помошна хипотеза.

Второто прашање гласеше: *Дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат (се мисли на персоналната, економската, правната, етичката и општествената одговорност)?*

Целта на ова прашање е да се укаже на подеднакво истата важност на одговорностите кои ги поседуваат менаџерите, како и на нивното правилно користење и спроведување од страна на менаџерите. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

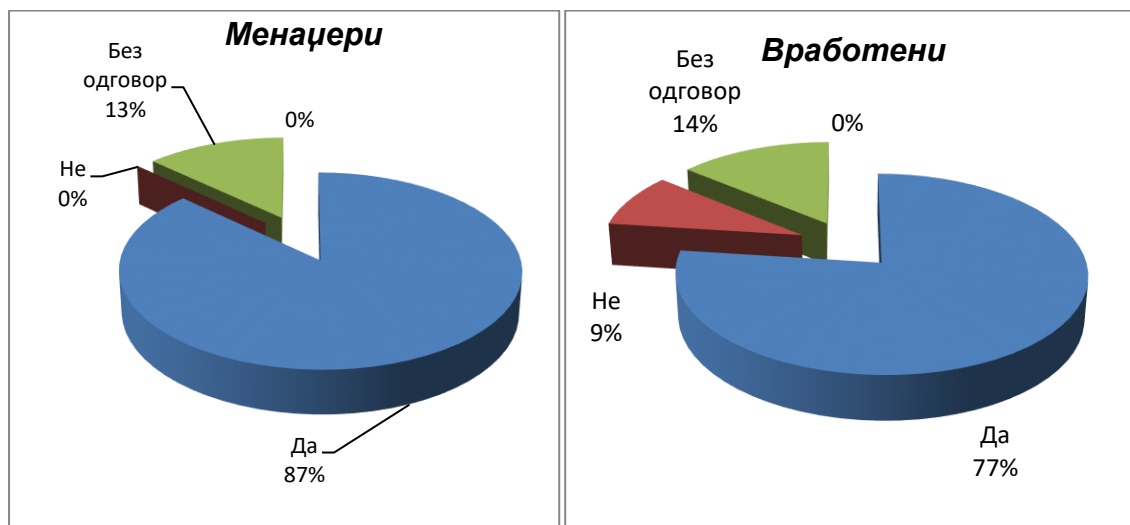
Табела 2 Дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат?

Table 2. Do managers properly implement and use the responsibilities given to them, or in other words that they possess?

Прашање бр.2 Дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат (се мисли на персоналната, економската, правната, етичката и општествената одговорност)?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	26	87%	54	77%	80
б) Не	0	0%	6	9%	6
в) Без одговор	4	13%	10	14%	14
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 9,647$$

### Графички приказ



Слика 2. Дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат?

Figure 2. Do managers properly implement and use the responsibilities given to them, or in other words that they possess?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 9,647 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,215 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 9,647 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,215 што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите правилно ги спроведуваат и користат одговорностите кои им се дадени, односно кои ги поседуваат. Најголемиот дел или поточно 87% од нив, сметаат дека правилно менаџираат со организацијата и со вработените, 13% пак од нив се без одговор во врска со оваа прашање. Кај вработените, 77%, сметаат дека менаџерите правилно менаџираат со организацијата, 9% од нив не се согласуваат, а додека 14% се без одговор. Од резултатите прикажани во табелата и графички, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека поголем процент од менаџерите сметаат дека правилно ги користат и спроведуваат одговорностите кои ги поседуваат, односно кои им се дадени, што беше и очекуван одговор поради тоа што следејќи ја денешната реалност менаџерите се клучниот фактор на секоја финансиска институција, па и од таму произлегува малку субјективниот поглед кон оваа прашање што резултира со висок процент на позитивни, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа што исто така е очекуван одговор поради поголемиот број на вработени кои за разлика од менаџерите во овие анкетни прашалници гледаат релано, односно објективно на менаџерите и на нивното извршување

на одговорностите. Па, од сето ова може да кажеме дека се отфрла првата помошна хипотеза.

Третото прашање гласеше: *Дали менаџерите доволно брзо и навремено би реагирале за справување со проблемите во финансиска институција, доколку работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста од брзото и навремено реагирање на менаџерите, доколку во финансиската институција работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

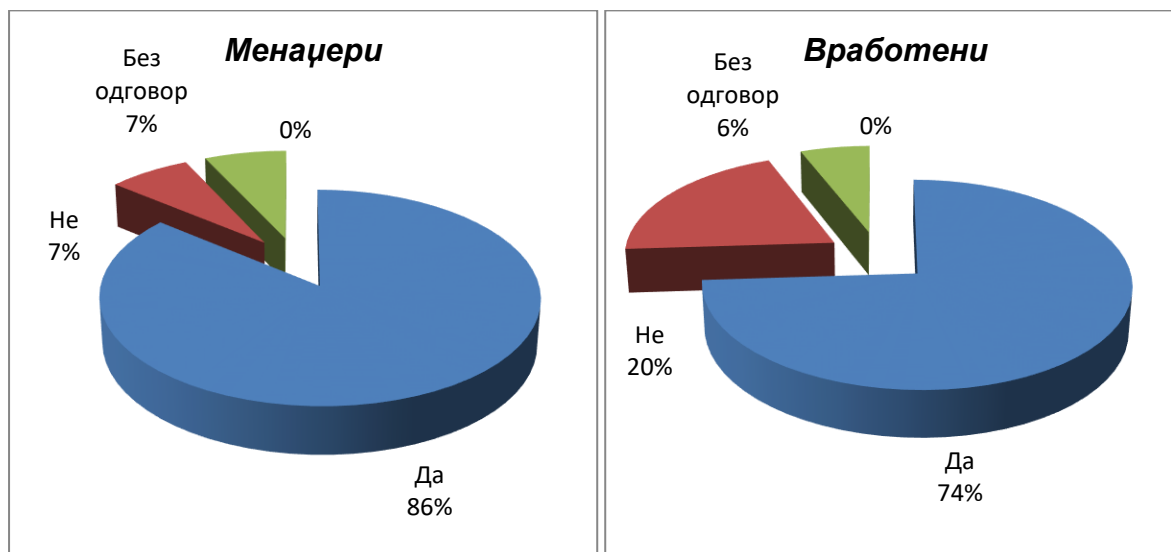
Табела 3 Дали менаџерите доволно брзо и навремено би реагирале за справување со проблемите во финансиска институција, доколку работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат?

Table 3. Will the managers react just on time in order to handle the problems in the financial institution, when things are not going the right way?

Прашање бр.3 Дали менаџерите доволно брзо и навремено би реагирале за справување со проблемите во финансиска институција, доколку работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	26	86%	52	74%	78
б) Не	2	7%	14	20%	16
в) Без одговор	2	7%	4	6%	6
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 7,236$$

### Графички приказ



Слика 3. Дали менаџерите доволно брзо и навремено би реагирале за справување со проблемите во финансиска институција, доколку работите тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат?

Figure 3 .Will the managers react just on time in order to handle the problems in the financial institution, when things are not going the right way?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 7,236 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,187 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 7,236 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,187 што значи многу слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ —тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите



доволно брзо и навремено ги реагирале со справување со проблемите, доколку работните тргнат во обратен правец од планираниот и очекуваниот резултат. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (86%) од нив, сметаат дека доволно брзо и навремено би реагирале доколку се појави некаков проблем, односно доколку работите тргнат во спротивен правец од планираниот и очекуваниот резултат. Само (7%) пак од нив одговориле негативно и без одговор во врска со оваа прашање. Кај вработените (74%), сметаат дека менаџерите брзо и навремено реагираат за справување со проблемите, 14% од нив сметаат дека менаџерите не би реагирале брзо и навремено, доколку настане проблем, а додека 6% од нив се само без одговор. Од резултатите прикажани во табелата и графички, па и од пресметаната вредност на  $\chi^2$ -тестот, се гледа дека поголем процент од менаџерите сметаат потврдно, наспроти нив се вработените кои во помал процент го мислат тоа.

Четвртото прашање гласеше: *Дали сметате дека штедачите се недоволно информирани и сигурни за вашата институција, па поради тоа се одлучуваат своите финансиски заштеди да ги вложуваат во други финансиски институции?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста од тоа колку штедачите треба да бидат доволно информирани и сигурни за финансиската институција за да се одлучат да ги вложат своите финансиски средства во една институција, а не во некоја друга. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

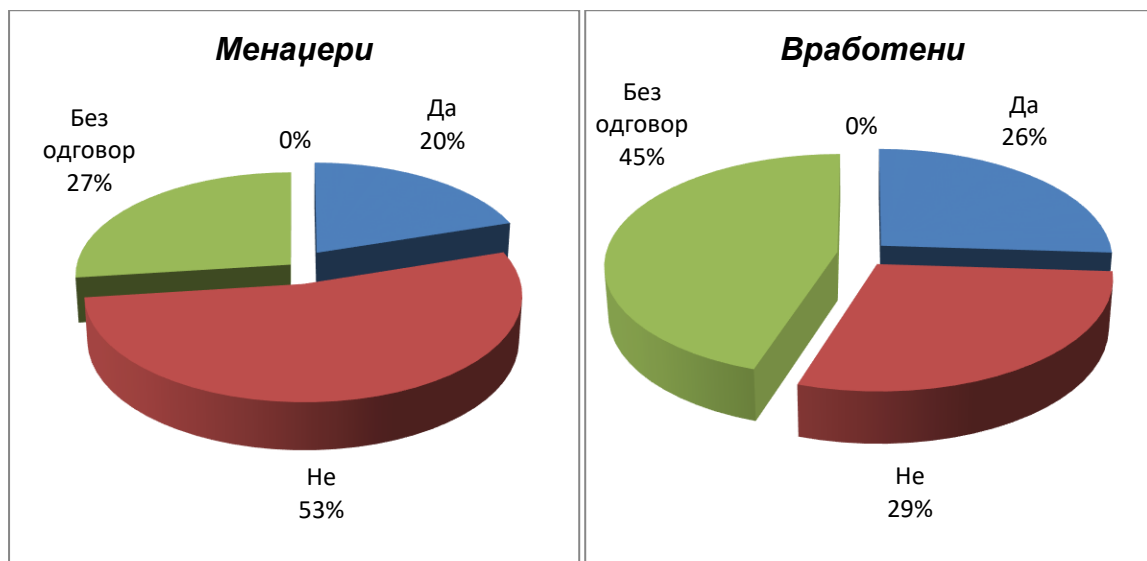
Табела бр. 4 Дали сметате дека штедачите се недоволно информирани и сигурни за вашата институција, па поради тоа се одлучуваат своите финансиски заштеди да ги вложуваат во други финансиски институции?

Table br.4. Do you think depositors are insufficiently informed and confident about your institution, so they decide to invest their savings in other financial institutions?

Прашање бр 4. Дали сметате дека штедачите се недоволно информирани и сигурни за вашата институција, па поради тоа се одлучуваат своите финансиски заштеди да ги вложуваат во други финансиски институции?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолут ни вреднос ти
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	6	20%	18	26%	24
б) Не	16	53%	20	29%	36
в) Без одговор	8	27%	32	45%	40
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 12,307$$

### Графички приказ



Слика бр. 4 Дали сметате дека штедачите се недоволно информирани и сигурни за вашата институција, па поради тоа се одлучуваат своите финансиски заштеди да ги вложуваат во други финансиски институции?

Figure br.4. Do you think depositors are insufficiently informed and confident about your institution, so they decide to invest their savings in other financial institutions?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 12,307 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,241 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 12,307 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,241, што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали штедачите (луѓето) се недоволно информирани и сигурни за нивната финансиската институција, па поради тоа своите финансиски заштеди одлучуваат да ги инвестираат во други финансиски институции. Мал дел од менаџерите или поточно (20%) од нив, сметаат дека штедачите се недоволно информирани и сигурни и тоа е причината што своите заштеди ги инвестираат во други финансиски институции. 53% пак од менаџерите одговориле со не, што покажува дека тие им влеваат сигурност и доволно ги информираат своите штедачи и 27 % од нив одговориле без одговор во врска со оваа прашање. Кај вработените, (26%), сметаат дека штедачите се недоволно информира и сигурни за финансиската институција, па поради тоа вложуваат во други финансиски институции, 29% од нив одговориле со не, по основ на ова прашање, додека најголем дел од вработени, односно 45% се без одговор, од што можеме да дојдеме до заклучок дека поголем дел од нив по основ на ова прашање немаат јасна слика или пак сознание за тоа дали причината доколу штедачите своите заштеди ги инвестираат во друга финансиска институција лежи во недоволната информираност и сигурност која ја нуди финансиската институција.

Петото прашање гласеше: *Дали менаџерите успешно ги користат знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиската институција?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста од користењето на знаењата и информациите од економската област од страна на менаџерите за унапредување на работењето на самата финансиска институција. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

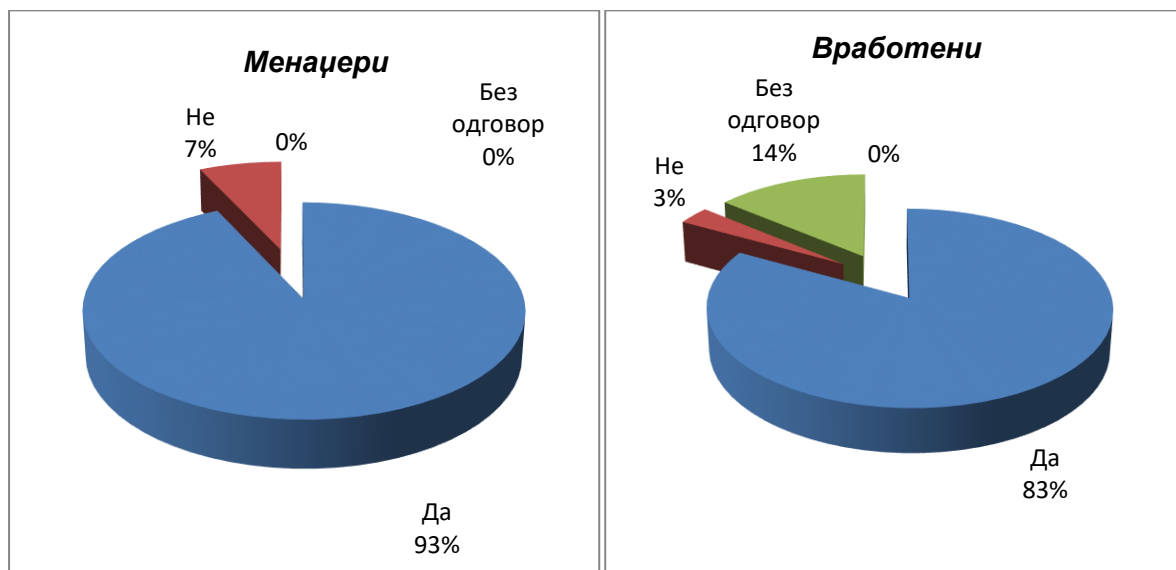
Табела бр.5 Дали менаџерите успешно ги користат знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиската институција?

Table br.5 Do managers successfully use the knowledge and the information from the area of the economy to improve the performance of the financial institution?

Прашање бр 5. Дали менаџерите успешно ги користат знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиската институција?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	28	93%	58	83%	86
б) Не	2	7%	2	3%	4
в) Без одговор	0	0%	10	14%	10
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

**$\chi^2$ -тест =16,168**

### Графички приказ



Слика бр.5 Дали менаџерите успешно ги користат знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиската институција?

Figure br.5 Do managers successfully use the knowledge and the information from the area of the economy to improve the performance of the financial institution?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$\chi^2_{0.05} = 5,991$  (таблична вредност)  $< \chi^2_{0.05} = 16,168$  (пресметана вредност)  
 $C = 0,273$  (пресметана вредност)

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 16,268 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ .

Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,273 што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите

успешно ги користат знаењата и информациите од економската област за унапредување на работењето на финансиските институции. Најголем дел од менаџерите или поточно (93%) од нив, сметаат дека правилно се користат знаењата и информациите од економската област, додека само 7 % од нив сметат дека не се користат правилно, што можеме да претпоставиме дека дел од овие проценти се менаџери на одделени сектори кои не се премногу задоволни од применувањето на знаењата и информациите од економската област од страна на своите претпоставени менаџери (топ). Додека пак (83%) од вработените, сметаат дека менаџерите правилно ги применуваат (користат) знаењата и информациите од економската област, 3% од нив одговориле со не по основ на ова прашање, додека 14% се без одговор. Па, од сето ова може да кажеме дека се отфрла третата помошна хипотеза.

Шестото прашање гласеше: *Дали менаџерите доволно и правилно ги следат и користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат соодветните финансиски институции?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста од правилното следење и користење на социјалните медиуми, кое овозможува континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нуди соодветната финансиска институција. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

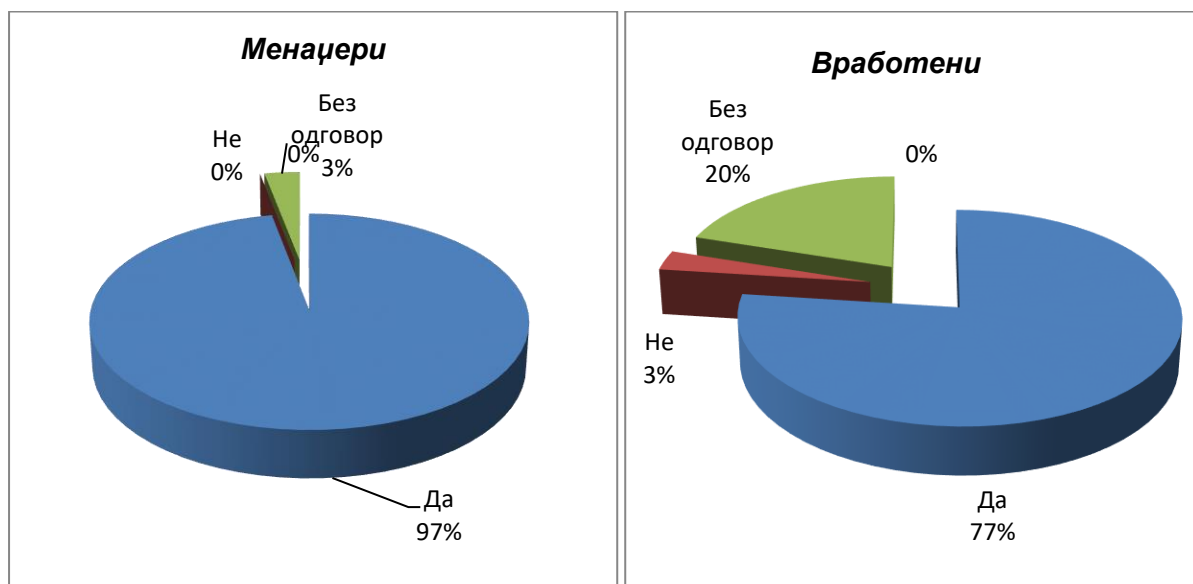
Табела бр.6 Дали менаџерите доволно и правилно ги следат и користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат соодветните финансиски институции?

Table br. 6 Do managers adequately and properly follow and use the social media for continuous display of the innovations and services offered by the adequate institutions?

Прашање бр 6. Дали менаџерите доволно и правилно ги следат и користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат соодветните финансиски институции ?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутн и вредност и	%	Апсолутн и вредност и	%	
а) Да	29	97%	54	77%	83
б) Не	0	0%	2	3%	2
в) Без одговор	1	3%	14	20%	15
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$\chi^2$ -тестот =17,864

### Графички приказ



Слика бр.6 Дали менаџерите доволно и правилно ги следат и користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат соодветните финансиски институции?

Figure br. 6 Do managers adequately and properly follow and use the social media for continuous display of the innovations and services offered by the adequate institutions?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 17,864 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,286 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 17,864 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговориле на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,286 што значи слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите доволно и правилно ги користат социјалните медиуми, за континуирано прикажување на новитетите и услугите кои ги нудат финансиските институции. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (97%) од нив, сметаат дека правилно ги користат социјалните медиуми за прикажување на новитетите кои ги нуди нивната финансиска институција. Живееме во време кога сè поголем дел од времето го трошиме на социјалните медиуми, па и од таму произлегува сè поголемата ангажираност и посветеност на менаџерите за следење и континуирано прикажување на секојдневните новитети во своите финансиски институции. За разлика од менаџерите, помал дел од вработените односно, (77%), сметат дека менаџерите успешно ги користат социјалните медиуми за континуирано прикажување на новитетите кои ги нуди финансиската институција. Додека пак само 3% од нив сметаат дека менаџерите не ги користат правилно и доволно социјалните медиуми за континуирано прикажување на новитетите на институцијата, по основ на ова



прашање 20% пак од вработените се без одговор. Од сето ова, можеме да констатираме дека се отфрла втората помошна хипотеза.

Седмото прашање гласеше: *Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за успешно работење на финансиската институција?*

Целта на ова прашање е да се укаже на тоа дека успешното работење на финансиската институција зависи од знаењето и надоградувањето на менаџерите. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

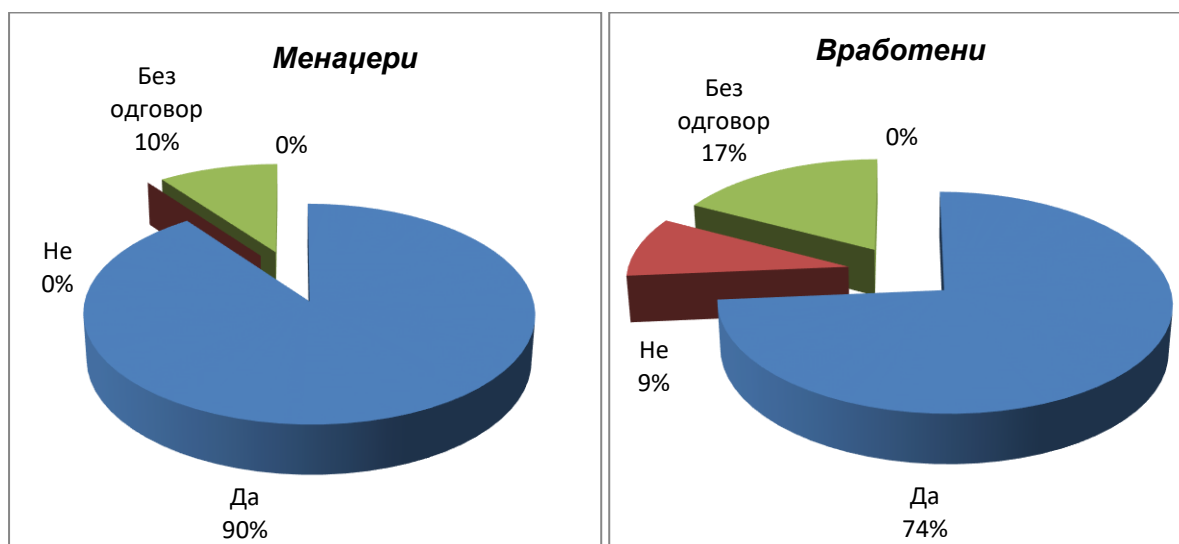
Табела бр.7 Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за успешно работење на финансиската институцијата?

Table br.7 Do managers, with their knowledge and upgrade contribute to successful operation of the financial institution?

Прашање бр. 7 Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за успешно работење на финансиската институцијата?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	27	90%	57	81%	84
б) Не	0	0%	7	10%	7
в) Без одговор	3	10%	6	9%	9
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$\chi^2$ -тест =10,526

### Графички приказ



Слика бр.7 Дали менаџерите со своето знаење и надоградување, придонесуваат за успешно работење на финансиската институција?

Figure br.7 Do managers, with their knowledge and upgrade contribute to successful operation of the financial institution?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0.05} = 10,526 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,224 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  тестот изнесува 10,526 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот

на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,224 што значи слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$  – тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите со своите знаења и надоградување придонесуваат за успешно работење на финансиската институција. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (90%) од нив, сметаат дека со своите знаења и надоградување придонесуваат за успешното работење на финансиската институција. Знаењето е еден од клучните фактори за успех на секоја финансиска институција. За разлика од менаџерите, помал дел од вработените, односно (81%), сметат дека менаџерите со нивните знаења и надоградувања придонесуваат за успешно работење на финансиски институции. За разлика од менаџерите кај кој не беше забележан одговор со не, дел од вработените, односно 10% од нив одговориле со не, додека пак 9% без одговор од страна на вработените.

Осмото прашање гласеше: *Дали менаџерот на вработените им овозможува постојано надоградување преку посетување обука и семинари од областа на која работат во финансиската институција?*

Целта на ова прашање е да се укаже дека менаџерите мора постојано да учат и да посетуваат обуки со цел да го подобруваат работењето на финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

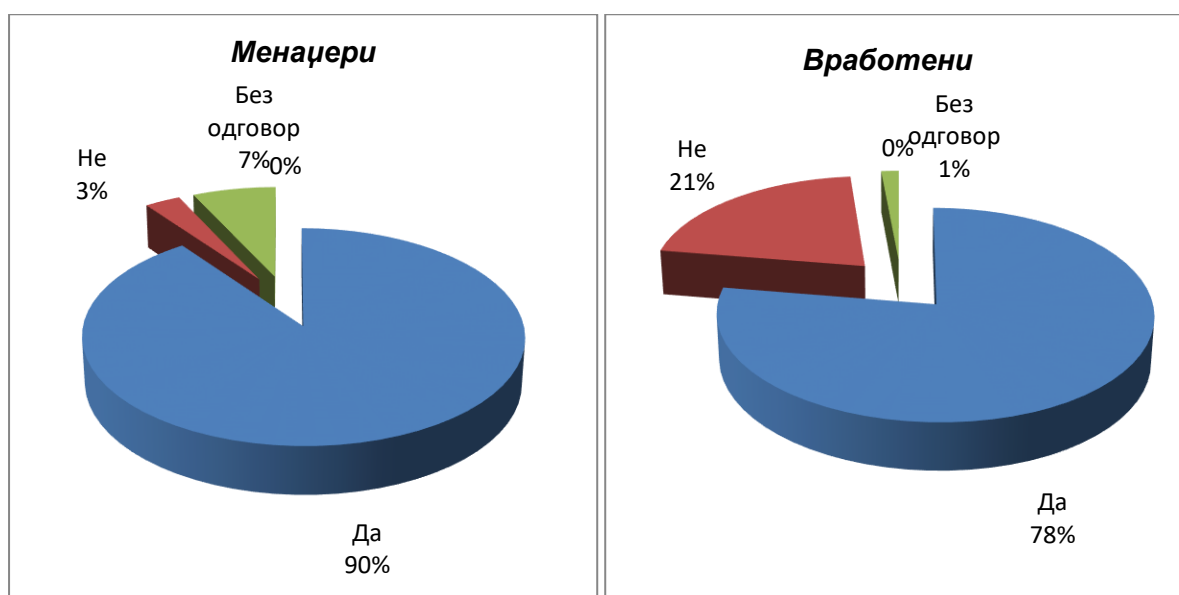
Табела бр. 8. Дали менаџерот на вработените им овозможува постојано надоградување преку посетување обука и семинари од областа на која работат во финансиската институција?

Table br.8 Does the manager allow to the employees continuous upgrading by attending to trainings and seminars in the area that they work in the financial institution?

Прашање бр.8 Дали менаџерот на вработените им овозможува постојано надоградување преку посетување обука и семинари од областа на која работат во финансиската институција?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	
а) Да	27	90%	52	74%	79
б) Не	1	3%	14	20%	15
в) Без одговор	2	7%	4	6%	6
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$\chi^2$  -тестот =13,550

### Графички приказ



Слика бр 8. Дали менаџерот на вработените им овозможува постојано надоградување преку посетување обука и семинари од областа на која работат во финансиската институција?

Figure br.8 Does the manager allow to the employees continuous upgrading by attending to trainings and seminars in the area that they work in the financial institution?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 (\text{таблична вредност}) < \chi^2_{0.05} = 13,550 (\text{пресметана вредност})$$

$$C = 0,252 (\text{пресметана вредност})$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$  –тестот изнесува 13,550 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,252 што значи доста слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ –тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (90%) од нив, сметаат дека постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа го подобруваат работењето на финансиските институции, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде (74%), сметаат дека менаџерите постојано учат и посетуваат обуки, а со тоа и не го подобруваат работењето на финансиските институции.

Деветото прашање гласеше: *Дали менаџерот постојано се труди да активира нови диверсифицирани активности во вашето работење во финансиската институција ?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора постојано да бараат начини да доаѓаат до нови диверсифицирани активности со цел успешно работење на финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

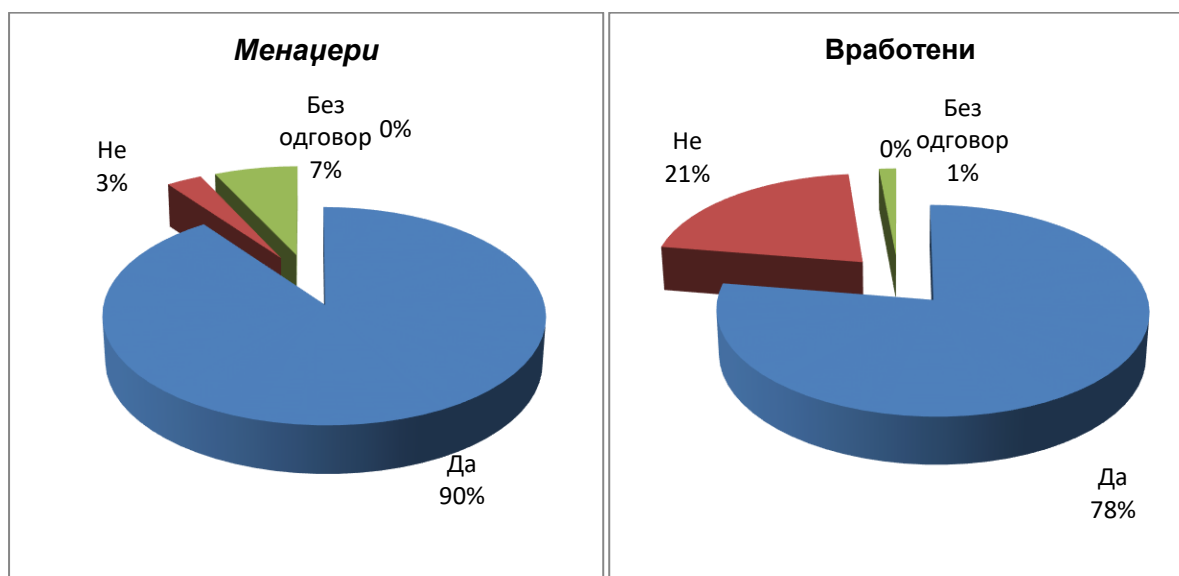
Табела бр.9 Дали менаџерот постојано се труди да активира нови диверсифицирани активности во вашето работење во финансиската институција?

Table br. 9 Does the manager constantly try to activate new diversified activities in your work in the financial institution?

Прашање бр. 9 Дали менаџерот постојано се труди да активира нови диверсифицирани активности во вашето работење во финансиската институција?	Менаџери		Вработени		Вкупно во апсолутни вредности
	Апсолутни вредности	%	Апсолутна вредност	%	
а) Да	27	90%	57	81%	84
б) Не	1	3%	12	17%	13
в) Без одговор	2	7%	1	2%	3
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 13,064$$

#### Графички приказ



Слика бр.9 Дали менаџерот постојано се труди да активира нови диверсифицирани активности во вашето работење во финансиската институција?

Figure 9. Does the manager constantly try to activate new diversified activities in your work in the financial institution?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 13,064 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,248 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 13,064 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат. Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,248 што значислаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со изнаоѓањето на диверсифицирани активности, каде се разликуваат исказите на менаџерите од исказите на вработените. 90% од менаџерите, сметаат дека изнаоѓаат нови диверсифицирани активности, 3% од нив не се согласуваат, а додека 7% се без одговор. Додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде (81%), сметаат дека менаџерите изнаоѓаат нови диверсифицирани активности, 17% од вработените сметаат дека менаџерите не изнаоѓаат нови диверсифицирани активности, а 13 % се без одговор по основ на ова прашање.

Десетото прашање гласеше: *Дали менаџерот рационално ги распоредува трошоците во интерес на работењето на институцијата?*

Целта на ова прашање е да се укаже на важноста дека менаџерите мора рационално да ги користат своите трошоци во интерес на работењето на финансиските институции бидејќи тоа е клучниот успех за успешно работење и остварување на позитивни резултати во финансиските институции. Резултатите од ова прашање ги прикажуваме табеларно и графички.

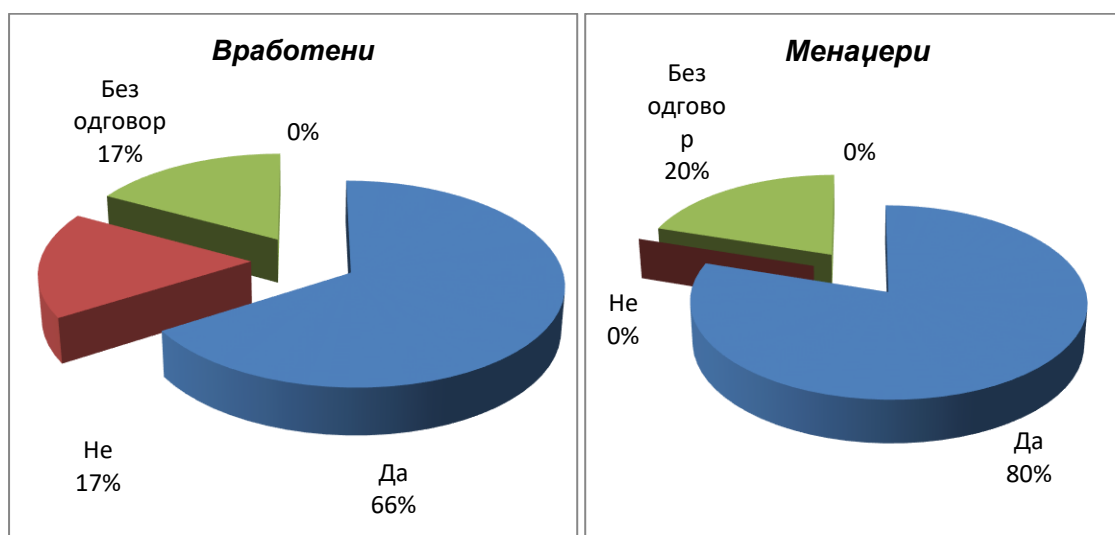
Табела бр. 10 Дали менаџерот рационално ги распоредува трошоците во интерес на работењето на институцијата?

Table br.10 Does the manager rationally allocate the costs in interest of the institution's operation?

Прашање бр. 10 .Дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиската институција?	Менаџери		Вработени		
	Апсолутни вредности	%	Апсолутни вредности	%	Вкупно во апсолутни вредности
а) Да	24	80%	46	66%	70
б) Не	0	0%	12	17%	12
в) Без одговор	6	20%	12	17%	18
Вкупно	30	100 %	70	100%	100

$$\chi^2 = 18,830$$

### Графички приказ



Слика10. Дали менаџерот рационално ги распоредува трошоците во интерес на работењето на институцијата ?



Figure br.10 Does the manager rationally allocate the costs in interest of the institution's operation?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи на прашање, добиената вредност за  $\chi^2$  тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0.05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 18,830 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,293 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека, пресметаната вредност за  $\chi^2$ -тестот изнесува 18,830 што е поголема од табличната вредност на  $\chi^2$ . Со тоа се укажува дека, одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не соодејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените, има вредност 0,293 што значи слаба поврзаност.

Имено и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот  $\chi^2$ -тест, се гледаат ставовите на испитаниците во врска со тоа дали менаџерите рационално ги распоредуваат трошоците во интерес на работењето на финансиските институции. Најголемиот дел од менаџерите или поточно (80%) од нив, сметаат дека рационално ги распоредуваат трошоците, а само 20% се без одговор, додека пак ситуацијата е сосема поинаква кај вработените каде за разлика од менаџерите само (66%), сметаат дека менаџерите ги распоредуваат рационално трошоците во интерес на работењето на финансиските институции, а 17% од нив сметаат дека менаџерите не ги распоредуваат правилно трошоците, а исто толкав процент се без одговор.

Па сосема на крај можеме да констатираме дека од целокупното истражување не се исполни ниту генералната хипотеза ниту пак помошните хипотези, па според тоа нашето истражување се оправдува.

## **Петти дел – Преферирање на активности на менаџментот за унапредување на работењето на финансиските институции**

### **5.1. Континуирано оспособување на менаџерите за следење, анализирање и прогнозирање на состојбите за успешно работење на финансиските институции**

Денешната ера на живеење се одликува со брзи промени во сите сфери на работење. Интернетот направи револуција во сите сфери на општеството, каде што времето и просторот не претставуваат никаква бариера. Па токму поради тоа, современите финансиски институции сè повеќе време и внимание посветуваат на оспособување на своите менаџери, но и на вработените, односно сè повеќе се свртуваат кон знаењата кои ги поседуваат, нивна ефективна примена во вистинско време и на вистински начин.

Одредена финансиска организација е „силна“ колку што се „силни“ луѓето кои ја сочинуваат. Па затоа сè повеќе финансиските организации посветуваат внимание на обуката и развојот на менаџерите, но и на останатите вработени за поуспешно следење, анализирање и прогнозирање на состојбите за успешно работење на сите финансиски институции.

Развојот претставува континуирана активност за подобрување на капацитетите на менаџерите и кадрите, за справување со различни задачи и градење на способности кои им овозможуваат на финансиските институции (организации) да се приспособуваат успешно на промените и да продолжат да растат. Обуката, пак претставува процес на учење кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесување, преку кои менаџерите се здобиваат со соодветни квалификации и компетации за подобро извршување на поставените задачи и остварување на подобри резултати.

Постои разлика помеѓу обука и развој на менаџерите, но и двата процеси се подеднакво важни за сите финансиски институции.

### Разлика помеѓу обука и развој<sup>73</sup>

	<b>Обука</b>	<b>Развој</b>
<b>Фокус</b>	Учење, подобро однесување и дејствување. Покажување на техники и на процеси.	Разбирње на концепти и контекст за информирање. Развој на расудување. Проширување на способности за тековни и идни задачи.
<b>Временски рамки</b>	Краткорочни	Долгорочни
<b>Мерки на ефикасност</b>	Анализа на успешноста на работењето. Анализа на придобивки и трошоци. Полагање на испити. Сертифицирање.	Расположливост на способни менаџери по потреба. Можност за унапредување однатре. Стратешка предност заснована на луѓе.

Човечкиот фактор е клучен фактор во секоја институција, па токму поради тоа менаџерите треба да бидат добро информирани, обучени и постојано да бидат во тек со актуелните случувања како во самите финансиски институции, така и во променливото опкружување.

Сето ова им овозможува подобро и поуспешно да реагираат на непредвидливите настани, подобро да се адаптираат, но и да ги модификуваат тековните активности, планови доколку има потреба од тоа.

#### 5.1.1. Вршење на самоанализа од страна на менаџерите за нивното целокупно сопствено работење

За вршење на самоанализа за целокупното работење на менаџерите, самите менаџери може да користат листа за самоанализа составена од голем број на ставови за сопствено оценување и тоа:

<sup>73</sup><http://bi.mk/razvoj-na-menadheri/>

- Секој менаџер треба редовно да проверува дали ги остварил месечните, кварталните и годишните цели кои самиот си ги поставил како делови на главната стратешка цел;
- Потребно е и постојано анализирање и утврдување на квалитетот и квантитетот на финансиските услуги што ги користат и нудат на своите комитенти;
- Потребно е анализирање и на меѓусебната соработка и однесувањето на кадрите кои се дел од менаџерскиот тим, нивната хармоничност и доколку постојат евентуални несогласување и конфликти да се овозможи успешно разрешување;
- Менаџерите преку самоанализата треба да увидат дали и на кое ниво го достигнале своето лично и професионално усовршување и на кој начин си го овозможиле тоа;
- Менаџерите треба да утврдат дали истрајно се држеле до своите планови до самата нивна реализација и дали сите свои одлуки ги донесувале енергично и без било какви одолговлекување на истите;
- Менаџерите преку самоанализата треба да утврдат дали биле доволно внимателни во претходниот период или пак недоволно и дали дозволиле стравот од неуспех да има влијание врз намалување на ефикасноста;
- Менаџерите треба да проценат дали и во колкава мера бил пријатен или непријатен нивниот однос кон нивните соработници. Доколку бил негативен треба да ја утврди причината и тоа дали е делумна или потполна и дали лежи во нив самите или во нивните соработници;
- Менаџерите треба да проверат дали целокупната своја енергија ја насочуваат кон најважните задачи или ја насочуваат кон помалку важни задачи и цели;
- Менаџерите треба да проверат дали своите одлуки ги донесуваат врз база на нагудување или пак преку прецизна анализа и размислување;
- Секој од менаџерите би требало почесто да се става во улога на своите комитенти и да се запрашаат дали би биле самите задоволни од услугите кои ги добиле и платиле од финансиските институции;

- Менаџерите треба да анализираат дали корисниците се задоволни од финансиските услуги коишто ги нудат финансиските институции, а доколку не се, да се утврдаат причините за тоа;
- Сите менаџери треба преку самоанализата да увидат дали посветуваат доволно време и енергија на стратешкото планирање;
- Секој од менаџерите треба да увиде дали неговите соработници се доволно мотивирани и ентузијастички расположени;
- Сите менаџери преку самоанализа треба да си го постават и прашањето, но и да го анализираат и тоа дали на своите соработници-вработени им делегираат рутински но неопходни работни задачи, но и дали на вработените им е овозможено и дозволено доволно усовршување за компетентно извршување на задачите во иднина кои ќе им бидат делегирани;
- Доколку делегирањето не е успешно, односно не се добијат посакуваните резултати, секој од менаџерите треба да си го постави прашањето во што е причината за таквиот неуспех;
- Секој од менаџерите треба да си постави лично прашање и тоа дали се занимава со својата посакувана професија и доколку не, да си ја побара и открие причината за тоа;
- Сосема на крајот, менаџерите треба да проверат во колкава мера се придржуваат и повикуваат до наведените фундаментални работни принципи кои треба да генерираат успех.

Почитувањето и придржувањето до овие принципи им овозможуваат на менаџерите успешно спроведување на утврдени долгорчни политики и стратегии на финансиските институции. Преку овие принципи менаџерите ја докажуваат и потврдуваат својата компетентност, стручност, своите лидерски способности, но и способноста за управување со ризиците кои се појавуваат во текот на работењето.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup>Cornett& Saunders Fundamentals of Financial Institutions Managemet, MC Graw- Hill, Singapore,1999 str. 52.

### **5.1.2. Оспособување (обука) на менаџерите за подобрување на нивните перформанси на работење врз основа на сознанијата добиени од самоанализата**

Денешното динамично опкружување сè повеќе ја наметнува потребата менаџерите да поседуваат актуелни знаења, идеи, способности и вештини што овозможуваат остварување на поставените задачи. Во остварување на сето тоа, обуката на менаџерите станува сè поважна бидејќи токму менаџерите се тие кои треба да се адаптираат на промените што ги наложува динамичното опкружување и мора да ги надградуваат своите компетенции и квалификации.

Обуката претставува процес на учење кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесувања, со цел подобрување и зголемување на резултатите на менаџерите. Обуката може да биде насочена кон развивање на „тврдите“ вештини на вработените како што се работа на определени компјутерски програми, изработка на одредени видови извештаи и сл. и развивање на „меки“ вештини на вработените како што се комуникација, лидерство, менаџмент и сл.

Обуката може да се спроведува за задоволување на различни потреби на организацијата<sup>75</sup>:

Редовна обука – запознавање на вработените со тековните законски измени од доменот на работата;

Техничка обука – им овозможува на вработените ефикасно да ги извршуваат работните задачи;

Обука за интерперсонални односи и решавање на проблеми – се подобруваат работните односи во организацијата;.

Врз основа на сознанијата добиени од листата на самоанализа која треба да ја спроведуваат менаџерите за мерење на своите способности, целокупниот заклучок е дека финансиските институции кои имаат стратешки пристап, планирање и буџет за обука на своите менаџери се лидери во својот делокруг на работа. Финансиските институции пред да започнат со спроведување на обуките мора детално и внимателно да ги разгледаат одговорите од самоанализата на менаџерите и врз основа на тоа да ги спроведуваат обуките. Обуката може да биде насочена кон исполнување на

---

<sup>75</sup>Tyler K. "Training Revs Up" HR Magazine, April 2005, p. 58-63.

одредена организациска цел како што се користење на поефикасни методи за работа, подобрен квалитет на услугите, намалени трошоци, како и подобро услужување на корисниците.

За секоја финансиска институција, иако обуката претставува трошок, сепак истражувањата покажале дека токму обуката е неопходна за опстанок на секоја финансиска институција. Задача на клучните менаџери е да изградат долгорочен и стратешки пристап за обуката, наместо краткорочен и тактички, како и навремено да го планираат буџетот наменет за реализирање на обуките. Долгорочниот пристап кон обуките би овозможило на секоја од финансиските институции, континуирани нови вештини, рзмена на искуства внатре во организацијата, полесна и поотворена комуникација внатре во организацијата, но и надвор од неа.

Во секоја финансиска институција покрај многубројните други обуки кои се неопходни за успех и опстанок како најчесто спроведувани обуки би можеле да се напоменат следниве:<sup>76</sup>

Обука за односи со други – се фокусира на работењето во тим, комуникацијата со колегите, решавање на конфликти, како и менаџерски и супервизорски вештини.

Обука за кариерен развој- се фокусира на среднорочен и долгорочен развој на личноста и професионализмот кај менаџерите за идно напредување (управување со промени, управување со време, водење на процесот на анализа на успешноста на работењето).

Обука спроведена надвор од работата на финансиската институција, односно обука која се базира на стекнување на знаења и собирање на искуства од индивидуални или групни програми, или пак преку семинари каде обуката се врши преку симулација, решавање на менаџерски проблеми и сл.

Иако и претходно напоменавме дека обуката претставува трошок за секоја финансиска институција сепак на неа треба да се гледа како на „постојано подобрување“ на перформансите на менаџерите. Менаџерите мора постојано да бидат во тек со технолошките иновации кои доживуваат енормен

---

<sup>76</sup><http://bi.mk/razvivjanje-preku-obuka-mentorstvo-i-kouching-1/>

развој последните децении, како и останатите промени кои се случуваат на пазарите доколку сакаат да останат конкурентни. Без континуирана обука менаџерите во организациите може да останат без соодветно знаење, вештини и способности потребни за ефективност во работењето.

### **5.1.3. Правилно делегирање и унапредување на личности кои можеат успешно да ја извршуваат задачата, да ги препознаваат бариерите за полесно надминување на истите и да се способни да го антиципираат ризикот**

Под делегирање се подразбира пренесување (доверување) на задачи на други лица, за кои менаџерот кои ги делегира и понатаму останува за нив одговорно лице. Една од основните активности со кои се занимаваат самите менаџери е токму делегирањето, кое ги опфаќа сите аспекти и тоа, од одлучување за лицата кои би ги извршувале работите, па сè до препознавање и надминување на бариерите кои би можеле да се појават, како и антиципирање на ризикот.

Делегирањето може да биде разновидно, почнувајќи од делегирање на секојдневни и мали задачи, па сè до големи и важни задачи кои ги делегираат топ менаџерите при развојот на некој нов финансиски производ, проект или пак понуда. Основните прашања кои се поставуваат при започнувањето на делегирањето се конторлата и автономијата, односно при изборот на лицето на кое би се пренело делегирањето на извршување на работните задачи, треба да се има во предвид тоа лице да биде во способност докрај да ја изврши задачата и секако најважно е да се има целосна доверба во избраната личност.

Процесот на делегирање е доста сложен и обемен, а започнува со анализирање и бирање на задачи кои менаџерот би можел и би требало да ги делегира. По утврдувањето на задачите кои би се делегирале е потребно нивно целосно дефинирање, со што се олеснува изборот на менаџерите во врска со лицата кои би ги назначиле за извршување на задачите. Последната фаза од процесот на делегирање е проценка на извршената задача на лицето (соработникот) и врз основа на извршената задача се оценува дали



менаџерите и лицата (соработниците) би требало нешто да променат за да би оствариле подобри резултати.

#### Фази на делегирање<sup>77</sup>

1.Анализа	Одредување на задачи кои би биле делегирани
2.Состанок	Именување на личности за извршување на задачи
3.Информирање	Дефинирање на задачите
4.Контрола, процена	Преглед, исправка и охрабрување

Ефикасното делегирање е основната вештина на секој успешен менаџер. Успешниот и ефикасниот менаџер треба во потполност да има слика и да биде доволно потркепен со знаења за проектите, задачите кои им ги делегира на лицата (соработниците), да ги има во предвид одговорноста и да им овозможи целосна автономија во реализацијата на проектите,задачите. За да биде успешно делегирањето од кое корист имаат и самите менаџери, но и соработниците –лицата на кои им се пренесува делегирањето,како и самата финансиска институција,е потребно самите менаџери да имаат позитивен став при прегледот (контролата) на извршените задачи, да имаат целоцна доверба и верба во своите соработници, дури и ако останатите членови од менаџерскиот тим имаат одреден степен на сомневање во способноста на извршување на задачите од страна на соработникот.

Успешното делегирање овозможува:

- намалување на стресот кај менаџерите;
- добивање на повеќе време за извршување на поважни цели,задачи;
- мотивирање на вработените;
- Комплексните услови во кои работат менаџерите може да придонесат за висок степен на стрес. Видливи симптоми на менаџерски стрес се дезориентирано однесување на менаџерите,огромен борј на документи,

<sup>77</sup>Zoran Jovic, Principles of financial institutuion management, 2009 str. 25.

пренатрупани дневници, хаотични канцеларии. Намалувањето или целосно искоренување на менаџерскиот стрес е возможно преку ефикасно делегирање на задачите, кое освен намалување на менаџерскиот стрес овозможува зголемување и унапредување на целокупното работење на самата финансиска институција.

Проблем со кој се соочуваат менаџерите е тоа што краткорочните оперативни задачи им оневозможуваат да посветат доволно внимание и време на поважните и долгорочните цели. Извршувањето на секојдневните рутински задачи кои менаџерите настојуваат сами да ги извршуваат ги одвлекуваат од извршувањето на поважните задачи како што се стратешкото планирање и контролата. Менаџерите би требало повеќе да ги делегираат рутинските секојдневни задачи на своите соработници кои со тек на времето би станале искусни и успешни во извршувањето на задачите. Со самото тоа, менаџерите сè помалку би посветувале внимание и би трошеле од своето време на информирање и спроведување на соработниците во извршување на работните задачи кои би им ги делегирале. На овој начин, менаџерите би посветиле поголем дел од своето време на важни и долгорочни цели кои би го довеле до поголем успех како самиот менаџер така и соодветната финансиска институција.

Делегирањето претставува и важен начин за мотивирање и охрабрување на соработниците. Вработените не би можеле да се развиваат доколку не им се даваат задачи кои би им овозможиле раст и развој на нивната способност. Секако подобри резултати би се постигнувале доколку вработените работат во организирано опкружување во кое сите се доволно одговорни за правилно извршување на делегираните задачи, како и вредностите кои секој од нив би требало да ги поседува за ефикасно извршување на делегираните задачи.

## **5.2. Користење на бреинсторминг и дијаграмот на афинитет за генерирање и изнаоѓање на нови идеи за успешно функционирање на финансиските институции**

Бреинсторминг менаџерската алатка или уште позната како бура на идеи е една од најдобрите и најкористените техники за генерирање на идеи, измислена од Озборн уште во 1953 година со единствена цел да се создаде листа на идеи за решавање на одредени проблеми без нивна оценка. Постојат неколку правила на бреинсторминг менаџерската алатка и тоа:

- Колку повеќе идеи толку подобро и поуспешно е решавањето на одредена ситуација или пак решавање на одредени проблеми- целта на оваа техника е квантитетот;

- Сите идеи треба да бидат прифатливи без разлика на тоа колку чудно или пак невозможно звучат;

- Критицизам или пак евалуација на идеите е строго забрането;

- Добродојдени се секакви комбинации и подобрување на идеите со цел поуспешно справување и решавање на одредени ситуации или пак проблеми.

За спроведување на бреинсторминг менаџерската алатка, односно за да може секој вработен во финансиската институција да ја искаже јасно и гласно својата идеја, размислување е потребно менаџерите да создадат работна околина, атмосфера во која сите вработени ќе можат слободно да ја споделат секоја идеја, размислување без да бидат критикувани, исмејувани од самите менаџери или пак од останатите вработени.

Совети за унапредување на работата на финансиски институции со помош на користење на бреинсторминг менаџерската алатка:

➤ *Бизнис идејата е темелот-основата на секој нов, но и веќе постоечки бизнис.*

Токму бизнис идејата е основниот, водечкиот двигател во секоја финансиска институција, па поради тоа менаџерите на секоја финансиска институција треба да се потрудат да создадат добра бизнис идеја која би ја довела до раст и развој секоја финансиска институција.

➤ *Избор на место кое ја зголемува креативноста.* Креативноста е основа и почеток на секој добар бреинсторминг, па затоа е потребно да се

избере место во кое секој менаџер, па и вработен би можел на најдобар начин да ја искаже својата креативност.

➤ *Бреинсторминг техниката зависи токму од самите луѓе кои учествуваат.* Па затоа е потребно менаџерите да повикаат што е можно поголем број на луѓе во кои имаат доверба, но е потребно и повиканите луѓе да поседуваат и потенцијал за споделување, донесување одлуки за креирање на поуспешна и подобра бизнис идеја за успешно и унапредено работење на финансиските институции.

➤ *Потребно е постојано патување, како и посетување на саеми, семинари.* Патувањето ја зголемува креативноста на секој човек, но и го проширува неговиот видик, па затоа треба почесто да се патува, но и да се запишуваат, применуваат идеите кои се раѓаат за време на самото патување.

➤ *Во текот на бреинсторминг сесијата е потребно менаџерот да биде слободоумен.* Слободумноста е еден од факторите кои овозможува ослободување од секаков вид предрасуди, а без самото постоење на предрасуди бизнис идејата би била многу поуспешна, а со тоа ќе се подобри и секоја бреинсторминг сесија .

➤ *Секогаш треба да се има бележник крај себе за забележување на идеите.* Без постојано носење на бележник постои опасност идеите да бидат заборавени. Понекогаш дури најневредните, најлудите идеи во моментот може да бидат највредни и најдобри во иднина.

➤ *Потребно е и бреинстормирање и на лоши идеи* заради градењена подобра слика за нештата. Менаџерите не треба да ги исклучуваат лошите идеи бидејќи тие претставуваат контраст токму на добрите и успешните бизнис идеи.

➤ *Менаџерите треба помалку да размислуваат.* Премногу размислување ја спречува и намалува креативноста и фантазирањето, а токму тие две работи се суштествени за добра бизнис идеја.

➤ *Менаџерите треба да изберат добар тим, да побараат мислење и помош од членовите на самиот тим, како и постојано да се социјализираат.* Тимот со кои се работи е клучен за секој успех, па затоа треба да се состави и избере најдобар тим. Менаџерите никогаш не треба да мислат

дека се најпаметни и секогаш во право и дека никогаш во текот на бреинсторминг сесијата нема да се сретнат и соочат со било каков проблем. Сите менаџери кои се во фаза на бреинстормирање на идеи е потребно да се консултираат со членовите на тимот, отколку да дојдат до лоши идеи кои генерираат лоши успеси или неуспеси. Потребно е менаџерите постојано да се социјализираат отколку да се придржуваат до познатата Ленинова изрека „учи и само учи“. Колку повеќе менаџерите се социјализирани толку повеќе генерираат успешни и добри бизнис идеи.

➤ *За момент менаџерите треба да се стават на место на секој нивен клиент сегашен или пак иден.* Погледите на секој сегашен или пак иден клиент од аспект на секое поле е непроценлив извор на секоја бизнис идеја. Секогаш треба да се слуша гласот, размислувањето на секој сегашен или пак иден клиент, конкурент бидејќи токму тоа би можело да биде изворот на многу добри и корисни идеи.

➤ *Менаџерите е потребно постојано да се мотивираат, да забораваат на минатото и да гледаат кон иднината.* Менаџерите треба постојано да изнаоѓаат начини преку кои би се мотивирале во животот, преку кои полесно би ги препознале добрите бизнис идеи и би биле чекор напред од сите останати. Во фаза на бреинстормирање менаџерите не треба да се осврнуваат кон минатите успеси или пак неуспеси, туку нивниот поглед мора постојано да биде насочен кон иднината. Минатото ја намалува креативноста на менаџерот, но и на останатите членови од тимот.

➤ *Менаџерите треба да ги бреинстормираат можните грешки.* Можните грешки претставуваат квалитет избор или основа на добри идеи. Секоја грешка може да се претвори во добра бизнис идеја.

➤ *Потребно е постојано соработување.* Соработувањето помеѓу менаџерите и членовите на тимот во текот на траењето на бреинсторминг сесијата и по нејзиното завршување, може да доведе до нови идеи или пак подобрување на постоечките.

Придржувањето до овие совети од страна на менаџерите, но и на членовите од тимот овозможуваат постигнување синергија, зацврстување на вештините на комуникација, базирана на едноставна премиса дека колку е

поголем бројот на асоцијации, толку се јавуваат покреативни идеи за решавање на одреден проблем.

Постои нов приод кој овозможува поврзување на членовите во интерактивна група преку електронска мрежа, а тоа е електронскиот бреинстормиг. Како предности на овој приод би можело да се издвојат: надминување на стравот од оценување и слушање на туѓо мислење (сите идеи се анонимни), избегнување на социјалните пречки и се овозможува пошироко учество, можност да се состави глобална група зголемувајќи ја разновидноста на алтернативите. Како слабости на електронскиот бреинстормиг би можело да се издвојат анонимноста на учесниците<sup>78</sup>.

Дијаграмот на афинитет или сродност е една од седумте клучни менаџерски алатки. Со помош на овој дијаграм се организираат, синтетизираат големи, но и слични идеи и податоци, како и олеснат пристап во изнаоѓањето на односите меѓу истите.

Овој дијаграм се користи за:

- За извлекување на општи теми од голем број информации;
- Откривање на невидливи врски меѓу различни идеи и информации;
- Пронаоѓање на предизвикувачот на проблемот и донесување на вистински одлуки и решенија за истите;
- Во ситуации кога некое решение е нејасно;
- За постигнување консензус во тимот кога се присутни голем број на различни мислења;
- За поврзување на различни идеи и мислења и нивно инкорпорирање.

Потребни чекори во креирање на дијаграмот на афинитет

Чекор 1. Опишете го проблемот или предметот на дискусијата. Во овој чекор потребно е генерирање на идејата на тимот со помош на бреинсторминг техниката. Секој член од тимот треба својата идеја да ја запише на посебна леплива картичка и да се постави на табла видлива за сите. Не е потребно преопширно опишување, туку користење на кратки мисли. Строго забрането е осудување и исмејување на туѓите мисли и размислувања.

---

<sup>78</sup>Paufus P. B Dzindolet, M.T.Poletes, G.Camacho ,L.M “ Perception of performance in group brainstorming: tge illusion of group productivity”, Journal od Personality and Social Psychology str. 575-586.

Чекор 2. Сортирање на идеите според темата на поставените прашања. Кои идеи се слични? Дали токму предложената идеја поврзана со потребната тема е слична со некои други идеи? Како што се поврзуваат различните идеи според смислата и содржината на темата, картичките со идеите на таблата треба да се распоредуваат во посебни вертикални колони, како и раздвојување во тематски групи.

Чекор 3. Продискутирање на идеите заедно со сите членови на групата. Во овој чекор е потребно дискутирање меѓу членовите на тимот сè додека не се постигне консензус околу самите тематски групи. Доколку во текот на дискутирањето се утврди дека некои од идеите не припаѓа на ниту една од поставените тематски групи, е потребно нивно издвојување во посебни групи. Но, доколку пак некоја од идеите припаѓа на повеќе од тематски групи е потребно да се направи дупликат. За постигнување на успех во овој чекор е потребно да се лимитира бројот на тематските групи и тоа најмалку на пет групи, а најмногу на девет групи.

Чекор 4. Потребно е да се направи тематска картичка за секоја идеја во групата. Тематските картички уште се нарекуваат и картички или афинитети или пак картички наслови. Во овој чекор е потребно да се даде краток опис на односите помеѓу самите идеи и тоа со помош од три до пет зборови. Во овој чекор е потребно и составување на супер наслови каде што е потребно поврзување во повеќе тематски групи.

Чекор 5. Во овој чекор се продолжува со групирањето на темите и насловите сè додека не се постигне најпотребното решение. Потребно е во овој чекор да се користи подвекување на линии кои би ги поврзувале темите, насловите и супер насловите со цел постигнување на поставената цел, односно решение. Исто така, во овој чекор е потребно да се направи една осмислена хиерархиска структура која на прв поглед би требало да ги покаже потребните односи меѓу потребните идеи и информациите.<sup>79</sup>

---

<sup>79</sup>Paulus, P.B., Dzindolet, M.T., Poletes, G., Camacho, L.M (1993) “ Perception of performance in group brainstorming: The illusion of group productivity ”. Journal of Personality and Social Psychology pg.575-586.

### 5.3. Користење на економските и пошироките знаења за успешно работење на финансиските институции во современите услови

Живееме во време каде секојдневно се случуваат промени, промени кои ги опфаќаат сите сегменти од секојдневниот живот, но и промени кои предизвикуваат промени во начинот на опстанокот и функционирање на финансиските институции. Менаџерите на финансиските институции знаат дека опстанокот на финансиските институции и борбата за конкуретска предност зависи токму од тоа што всушност менаџерот знае, на кој начин ги употребува знаењата што ги поседува и колку брзо може да научи нешто ново.

Финансиските институции поседуваат различни видови на знаења и тоа научни, технолошки, знаења за пазарите на кои ги пласираат своите услуги, знаења за способностите на секој од вработените кои спаѓаат во групата на кодифицирани знаења кои може да се добијат преку вложувања во активности како што се истражувањето и развојот. За разлика од овие знаења, постои и тацитно (прекутно) знаење кое единствено може да се стекне преку процесот на учење низ работата. Знаењето е единствениот ресурс што се употребува, а не се троши. За опстанок, развој и конкуретна предност на финансиските институции е потребно да се посветува внимание на сите видови на знаења, но појавата и растечката глобализација како и стратегиската ориентација ја наметнуваат потребата да се посветува внимание и на интелектуалниот капитал (знаењето). Интелектуалниот капитал се состои од:<sup>80</sup>

*Човечки капитал*, кој ги опфаќа сите вештини и способности на менаџерите кои работат во финансиските институции. Тој, всушност ја опфаќа креативноста, способноста за тимска работа, мотивираноста, задоволството, едукацијата и делењето на знаењето, лојалноста, формалниот тренинг и едукацијата.

*Структурниот капитал*, кој подразбира систем и организација, што овозможува расположливите ресурси да се користат на најдобар можен начин

---

<sup>80</sup> Nordic Industrial Fund : Intellectual Capital - Managing and Reporting, 2001, стр. 98.



или поефикасно. Тој, опфаќа организациски рутини, ИК технологија, бази на податоци како и организациска култура.

Релацискиот капитал е поврзан со екстерните односи на финансиските институции, односно односите со комитентите, деловните партнери итн.

Покрај знаењата поврзани со економијата, односно со дејноста во која работат финансиските институции, сè поголемо значење за опстанокот и развојот на финансиските институции има интелектуалниот капитал, односно неговите состави компоненти.

## Заклучок

Основна цел на секоја финансиска институција е да се издигне над секоја друга, да оствари повисок профит, односно да биде успешен во делокругот на своето работење, но и надвор од него. Следејќи и анализирајќи ја реалноста, сè повеќе се среќаваме со врвни финансиски институции кои остваруваат високи профити, но и помалку успешни финансиски институции.

Клучот за успех на сите финансиски институции зависи од улогата на менаџментот. Менаџментот претставува посебна, специфична активност насочена кон навремено и успешно реализирање на секоја програмирана, односно зацртана цел. Менаџментот е вештина на постигнување на целите на секоја финансиска институција. Една од повеќето важни цели на секоја финансиска институција е ефикасно и ефективно работење на самите финансиски институции. Ефикасноста подразбира извлекување на максимум со што е можно помалку вложување. Додека пак, ефективноста подразбира остварување на целите од страна на менаџментот, не само со помалку вложувања, туку и со избор на активности преку кои би можел да дојде до остварување.

Во овие денешни турбуленти непредвидливи времиња, задржување на врвот на успехот на секоја финансиска институција зависи од способноста на менаџерот правилно да управува со секоја настаната, непланирана промена во своето опкружување. Голем број на фактори делуваат врз промените кои не се под контрола на самата институција. Тимот на менаџментот би бил успешен само доколку навремено го открие карактерот на промената и ги насочи кон правилниот пат - пат кој гарантира успешно остварувањена планираните очекуваните резултати. За преживување и опстојување помеѓу екстремната изразена конкуренција во денешницата, самиот менаџер, но и неговиот тим-вработените мора да се одликуваат со огромна брзина, флексибилност, снаодливост и непрекинлива енергија. Успешен менаџер добива епитет само оној кој мисли и планира многу години однапред.

Во *првиот дел* од овој магистерски труд, теоретски ќе се направи општ осврт кон менаџментот на финансиските институции, како и неговата улога во работењето на истите. Најпрво ќе се пристапи кон дефинирање на самиот поим менаџмент и неговото значење во финансиските институции. Постојат многубројни дефиниции за тоа што всушност претставува менаџментот. Менаџментот може да се дефинира како множество на активности преку кои се вршат одредени функции со цел на ефикасен начин да се обезбедат, распоредат и мобилизираат човечките потенцијали и физичките ресурси, за да се постигне одреден цел. За остварување на профитабилно работење и развој на самите финансиски институции, е неопходно детално објаснување на најважните функции на менаџментот: планирање, организирање, водење, координирање, мотивирање, комуникација, менаџирање на човечките ресурси (МЧР), одлучување и контрола. Сите овие девет функции се силно меѓусебно поврзани, а не одвоени или лабаво поврзани. Но, и сите се подеднакво важни за развојот и опстанокот на секоја финансиска институција.

Планирањето како прва од деветте менаџерски функции, воедно претставува клучна фаза во процесот на насочувањето на активностите за ефикасно и ефективно извршување на поставените задачи- цели. Од квалитетот и правилното планирање зависи севкупниот развој на секоја финансиска институција. Менаџерите без разлика на кое скапило се наоѓаат, односно на кое ниво, мора секојдневно да планираат како за денешниот ден, така и за секој следен иден период. Само на тој начин би го загарантирале успехот на секоја финансиска институција и долго би се задржале на врвот на успехот.

Организирањето пак како менаџерска функција, им овозможува на сите вработени полесно да ја осознаат својата улогата во организациската структура, овозможувајќи им комплетен прилив на неопходни средства за побрзо и полесно извршување на поставените задачи.

Успешното водење—лидерството како алка од низите на основните функции на менаџментот, ја претставува способноста на менаџерот- лидерот без принуда и моќ да влијае врз вработените со цел нивно меѓусебно соработување и остварување на поставени задачи со користење на минимален

заеднички напор и средства. Успешен менаџер-лидер е оној кој поседува доволно харизма и кој успева да ги инспирира и мотивира останатите вработени за успешно извршување на поставените задачи и надминување на сите поставени препреки.

Успехот на секоја финансиска институција не би бил целосен без успешно извршување и на координирањето како уште една од основните функции на менаџментот. Координирањето овозможува поврзување, хармонизирање, синхронизирање на активностите -функциите помеѓу различни сектори во институциите. Без успешно координирање, извршувањето на активностите-функциите би биле хаотични, па токму оттаму произлегува и значајноста и важноста на оваа функција.

Ефикасното и ефективното извршување на функциите во секоја институција е во неразделна спрега и пропорционално со задоволството, мотивираноста на самите вработени. Мотивираноста е уште еден клучен фактор за успешно и навремено извршување на поставените задачи. Сите вработени имаат одреден тип на мотивациски фактори кои им се патокази кон подобри резултати. Задачата на секој менаџер е да ги оптимизира тие мотивирачки фактори, да ги максимизира работните перформанси на вработените, доколку сака навремени и успешни резултати.

Комуникацијата како менаџерска функција претставува функција на правилно пренесување, примање но и правилно разбирање на податоците или пак информациите. Па затоа слободно може да се каже дека добрата комуникација е темелот на сите меѓучовечни односи, но и темел за изградба на цврст, непобедлив успех на секоја финансиска институција.

Во менаџментот на 21-от век, како задолжителна одговорност на менаџерите е водењето на човечките ресурси. Од потенцијалот кој го носат човечките ресурси, зависи успехот или пак неуспехот на секоја финансиска институција покрај сите други останати важни фактори. Покрај сите погоре наведени важни функции, е значајно да се спомене и функцијата МЧР – менаџмент на човечки ресурси. Преку функцијата МЧР треба да се обезбеди ефикасно и ефективно извршување на целите од страна на вработените, постојано надгледување на односот на финансиската институција кон

вработените, правилно наградување и валоризирање на трудот на вработените, обуки, подигање на моралот на вработените. Значајноста на оваа функција произлегува од непробиените теории, но и пракси дека луѓето се највредниот капитал кој го поседува секоја финансиска институција.

Секојдневно сите ние донесуваме најразлични одлуки, без оглед на тоа дали се поважни или пак помалку важни. Одлучувањето претставува составен дел од животот на секоја единка. Од гледна точка на менаџментот одлучувањето, пак може да разбере како активност, обавувана од страна на сите менаџери за индентификација и избор на насоката на делување. Од изборот на одлуката зависи крајниот исход, кој секако може да биде позитивен, но и негативен.

Контролата иако се наведува како последна менаџерска функција, контролирањето не се извршува изолирано, туку се врши и има подеднакво важно значење како и сите други претходно објаснати функции. Контролата е динамична функција, поврзана со другите функции во кружен однос. Од гледна точка на менаџментот, односно како менаџерска функција, контролата не претставува само надгледување и констатирање на грешки, туку и изнаоѓање на начини за поправање на грешките и изнаоѓање на начини за успешно реализирање на зацртаните цели. Благодарение на успешната контрола, менаџментот успева да ја одржи и насочува секоја финансиска институција на вистинскиот пат.

Тековното и правилното извршување на сите девет функции се клучниот патоказ за успех на секоја финансиска институција.

Менаџментот и неговите функции се протегаат низ целокупната организациска структура во финансиските институции. Според работите и задачите кои ги извршуваат, односно според местото кое го заземаат во пирамидалната-хиерархиска структура, менаџментот може да се подели на генерален, маркетинг, оперативен и финансиски. Без оглед кое место го заземаат во пирамидалната-хиерархиската структура, вистински водичи се оние кои имаат развиени способности, правилно и рационално ги извршуваат сите неопходни одговорности за нормално, ефикасно и ефективно функционирање на сите финансиски институции. Врвот на успех им е

загарантиран на оние кои умеат правилно и нераскинливо да ги спроведуваат сите функции- активности и одговорностите на менаџментот. Затоа што тие претставуваат испреплетени и нераскинливи делови кои ја сочинуваат целината-финансиската институција.

Во **вториот дел**, теоретски најпрво се пристапува кон дефинирање на тоа што всушност претставуваат финансиските институции, а потоа и нивно класифицирање. Финансиските институции се посредници во процесот на поврзување и трансфер на финансиските средства помеѓу суфицитарните и дефицитарните сектори. Изворот на финансиските институции за остварување на своите замислени цели-остварување на профит и нудење на корисни услуги на јавноста, се токму современите финансиски пазари. Финансиските пазари најдобро би можеле да ги споредиме со најразновидните продуктите кои ги нудат големите супермаркети, односно како нив така и финансиските пазари нудат најразлични видови на финансиски услуги и овозможуваат функционирање на голем број на финансиски институции.

Во развиените финансиски системи се среќаваат повеќе видови на финансиски институции како кредитни институции (банки, штедилници, финансиски компании), институционални инвеститори (осигурителни компании, пензиски фондови, инвестициони фондови), инвестициски банки или уште познати и како берзански посредници и современи некредитни институции (форфетинг, факторинг, лизинг).

Кредитните институции се финансиски институции со заедничка карактеристика, врз основа на формираниот потенцијал да вршат пласмани, првенствено во вид на кредити на производствениот сектор и на населението. Како форми на кредитните институции се јавуваат: банките, штедилниците и финансиските компании.

На пазарот на капитал како најстари учесници се јавуваат банките. Почетоците на овие стари, но сè уште премногу значајни финансиски институции би можеле да се забележат уште во изминатитот, но незаборавен период на робовладетелството. Банките претставуваат финансиски институции, коишто се занимаваат со посреднички финансиски активности на подрачјето на

собирање на депозити и давање на кредити, како и посредување во паричните текови. Прибирањето на депозити и давањето на кредити претставуваат традиционални активности кои постојат од самите почетоци на функционирањето на банките. Долгодишното опстојување на врвот помеѓу позначајните финансиски институции им наложува и на банките во своите финансиски активности да вметнат и некои дополнителни вонбилансни активности како што се нудење на брокерски услуги, финансиско советување, заштита од ризици како и управување и заштита на финансиите, но и другите видови на имот.

Штедилниците и финансиските компании се дел од кредитните институции, но сепак постои разлика помеѓу нив и банките. Штедилниците се разликуваат од банките по тоа што својот депозитен потенцијал го формираат по основ само на штедни и орочени депозити на граѓаните. Финансиските компании во своите почетоци биле само посредници помеѓу произведувачите и потрошувачите, но како одминуваа годините на нивното постоење почнале својот финансиски потенцијал да го формираат преку емисија на долгорочни обврзници, комерцијални хартии од вредност и преку кредити од банките.

Суштинска разлика на финансиските компании лежи во тоа што тие се само кредитни, но не и депозитни финансиски институции како банките и штедилниците.

Институционалните инвеститори се друга група на финансиска институција, со една единствена заедничка карактеристика да собираат средства во недепозитна форма, а да ги пласираат во вид на инвестиции или разни форми на хартии од вредноста на пазарот на капитал. Појавувањето, но и опстанокот на оваа група на финансиски институции допринесуваат за зголемената конкуренција на финансиските пазари, стимулирање на финансиските иновации, зајакнување на корпоративното управување, како и интегритетот на финансискиот пазар. За разлика од кредитните – депозитните финансиски институции, институционалните инвеститори се институции кои не се подложни на монетарна регулација, во својата пасива не поседуваат депозити, не поседуваат способности за вршење на кредитна мултипликација и формирање на пари во оптек. Во групата на институционални инвеститори се

вбројуваат осигурителните компании, пензиските фондови како и инвестициските фондови.

Животот на секој од нас е полн со непредвидливи, непланирани настани кои ја зголемуваат несигурноста во сите сегменти од животот. Појавувањето на осигурителните компании –осигурувањето претставува механизам кој успева да ја намали финансиската несигурност на секој од нас.

Осигурителните компании се институции кои за однапред утврдени суми се обврзуваат на нудење осигурителни услуги, но и надокнадување во случај на настанување на штета, било да е на осигуран предмет или пак повреда на телесниот интегритет на човештвото.

Без разлика во која фаза од животот се наоѓаме, планирањето на нашето пензионирање и придонесите кои ќе ги добиваме се доста важни. Постоенето на пензиските фондови влева сигурност и надеж за добивање исплата на пензиите по завршување на работниот век. Па пензиските фондови може да се дефинираат како посебен фонд, којшто се основа заради собирање на парични средства –уплати од придонесите на членовите, нивно вложување со една единствена цел зголемување на вредноста на имотот која би резултирала со сигурна исплата на пензиските давања на членовите на фондот. Но се понискиот наталитет, стареењето на населението и многу други демографски фактори, хроничниот дефицит на тековното финансирање на пензиите, можноста младите да оствараат приходи во староста, предизвикуваат загрижување и паника кај населението во врска со можноста на исплатата на придонесите после пензионирањето од страна на пензиските фондови. Единствен излез од таквата загрижувачка ситуација е воведувањето на дополнителните пензиски фондови, спроведувањето на реформите во пензискиот систем. Постојат два вида на модели на пензиски модели кои би овозможиле излез и тоа: моделот на пензиските реформи во земјите OECD познат по трите насоки на делување намалување на висината на корисниците, намалување на бројот на корисниците, како и зголемување на приходот. Вториот модел е моделот на Светката банка која пак предлага организирање на мешовит состав на системот за пензиско осигурување заснован на три столба и тоа покрај првиот столб –задолжителен под



раководство на државата постоење на втор стол кој исто така е задолжителен, но заснован на задолжителната капитализирана заштеда и трет столб доброволно приватно осигурување кое им овозможува на членовите исплата на пензиите од уште еден извор. Интересот за овој столб станува сè поголем.

Успехот и големото значење од појавувањето и постоењето на инвестициските фондови лежи токму во нивната способност од успешното прибирање на ситниот капитал на физичките и правните лица, како и внимателно вложување во одбрано портфолио на инвестиции, најчесто во хартии од вредност.

Додека пак, инвестиционите фондови претставуваат финансиски институции за колективно инвестирање, односно професионално управувани форми на инвестирање. Овие финансиски институции се основаат со цел да овозможат здружување на парични средства од домашни или странски физички или правни лица, кои потоа здружените парични средства ги вложуваат во најразлични хартии од вредност на пазарот на капитал. Собраните средства во фондот се управувани од страна на друштво за управување со инвестиционите фондови. За разлика од другите финансиски институции, имотот на инвестиционите фондови е во сопственост на неговите членови пропорционално во однос на нивното учество во фондот.

Инвестиционите фондови најпрво се развиле и успешно функционирале во САД, а додека кај нас се развиле дури во 2007 година. Сè поголем број на луѓе се сè уште скептични околку функционирањето на инвестиционите фондови. Но, сепак индустријата на инвестиционите фондови е сепак една од најстрого регулираните во Република Македонија. Работењето на инвестиционите фондови е регулирано со закон за инвестициони фондови, но и е под надзор на Комисијата за хартии од вредност. Законот за инвестициони фондови е конципиран во согласност со најдобрите меѓународни практики за регулирање токму на овие финансиски институции. Инвеститорите се во најголема можна мерка заштитени од злоупотреба и манипулација. Комисијата строга ја регулира управата на друштвото, а додека пак депозитната банка е таа којашто ја контролира вредноста на средствата на инвестиционите фондови.

Инвестициските банки уште познати и како берзански посредници претставуваат финансиски институции кои се занимаваат со посредување во издавањето хартии од вредност и со тргување со хартии од вредност за сметка на своите клиенти, како и во свое име и за своја сметка. Овие финансиски институции се појавуваат и на примарниот, но и на секундарниот пазар на капитал, сепак нивната главна дејност е на примарниот пазар на капитал и тоа откуп на хартии од вредност кои ги емитираат корпорациите, но и други субјекти и нивна препродажба на секундарниот пазар. Потребно е да се прави разлика помеѓу комерцијалните и инвестиционите банки. Суштинската и клучната разлика помеѓу нив е тоа што инвестиционите банки не одобруваат кредити и не чуваат заштеди на своите комитенти.

Скромната понуда на финансиски инструменти на пазарот на капитал, малиот обем на тргување со хартии од вредност, недоволната едуцираност и запознаеност на учесниците на пазарот на капитал, се само едни од причините поради кои сè уште не постојат инвестициските банки како посебни финансиски институции во нашата земја. Можеби побрзото приближување и интегрирање кон Европската Унија би бил клучниот фактор за развој и на овие финансиски институции во нашата земја, како и развој на современи финансиски деривати.

Сосема на крајот од втората глава подетално се објаснати современите некредитни институции. Тие претставуваат финансиски посредници коишто со своето делување го забрзуваат обртот на капиталот и го поддржуваат пробивањето на нови пазари. Својот финансиски потенцијал го формираат по пат на акционерски капитал и со кредитно задржување на пазарот на пари, а пак услугите ги пласираат на пазарот на пари и секундарниот пазар на капитал. Во групата на современи некредитни институции спаѓаат: форфетинг, факторинг и лизинг.

Форфетинг институциите се институции кои првенствено се занимаваат со откупување на долгорочни побарувања кои доспеваат во некои следни периоди, кои произлегуваат од испорачани стоки и услуги првенствено наменети за извоз, без право на регрес од страна на извозникот. Постојат различни мислења и теории околу настанувањето на овие финансиски институции, но воедно сите мислења и теории се согласни околу тоа кои

финансиски институции може да извршуваат вакви услуги. За извршување на форфетинг услугите е потребно финансиската институција да поседува сопствен капитал или пак можност за рефинансирање на истиот на пазарот на капитал.

Додека пак факторинг институциите како современи некредитни институции работата како самостојни организации. Како самостојни организации овие финансиски институции работат со здружување на капиталот на голем број на деловни субјекти кои покажуваат интерес околу работењето на активностите на овие финансиски институции. Постојат и случаи, каде што во капиталот на факторинг институциите може да биде присутен и капиталот на банките, кои се презаситени од извршувањето на своите активности, па не сакаат дополнително да ги извршуваат услугите поврзани со факторингот. Исто и како кај форфетинг институциите и околку појавувањето и функционирањето на факторинг институциите постојат различни мислења и теории. Сепак можам да истакнам дека почетокот на модерниот факторинг кој е присутен насекаде во светот, за жал кај нас сè уште не се поврзува со развојот на текстилната индустрија кон крајот на 19-тиот век во САД, добивајќи импулс со воведување на царински ограничувања за масовниот извоз на текстилната роба од Англија.

Лизинг финансиски институции се институции кои нудат услуги за финансисирање на процесот на изнајмување на опрема или пак трајни потрошни добра под закуп. Овие финансиски институции вршат посредување во склучувањето на договорот за лизинг помеѓу давателот на лизингот кој може да биде производител на предметот кој се дава под закуп или независна лизинг компанија и корисникот на лизингот, кој има обврска да врши периодични уплати на издавачот на лизингот. Почетоците на лизингот датираат уште пред околу 5000 години и тоа во Средниот Исток, каде во тој период се вршело изнајмување на земјиште и добиток на оние на кои им биле неопходни за работа. Додека пак, во нашата земја правната уреденост на лизингот датира од 2002 година преку донесување на првиот закон за лизинг.

Во **третиот дел**, се пристапува кон користење на позитивните ефекти од економските знаења во областа на финансиското работење. Од процесот на дерегулација и зајакнување на конкуренцијата произлегува процесот на

интернационализација – глобализација на работењето на финансиските институции. Оттука од една страна доаѓа до интеграција помеѓу самите банки и другите финансиски институции, а од друга страна внатре во банките се развиваат парабанкарското или небанкарското работење (осигурувањето, работењето на пензиски и инвестициони фондови), како и некредитно работење (лизинг, форфетинг, факторинг).

Парабанкарските и некредитните работи од една страна создаваат нови ризици во работењето, посебно во сферата на пазарните и оперативните ризици, а од друга страна со своето постоење ги намалуваат индивидуалните ризици, додека во банкарското работење ги промовираат банките да го прошируваат асортиманот на своето работење, влегувајќи во разновидни парабанкарски активности од коишто формираат провизии коишто го сочинуваат значителниот дел на вкупните банкарски приходи и профити. Посебно внимание во оваа глава се посветува на користење на знаењата од економската област на микроекономско и макроекономско ниво. На микроекономско ниво заедничкото работење на банкарските, небанкарските и некредитните работи носат со себе многу бенефиции како на пример факторингот и форфетингот на корисниците им овозможуваат забрзана наплата на побарувањата, пробив на нови пазари, олеснување на извозот, додека пак осигурувањето им овозможува на корисниците заштита на своите имоти од несакани случување, како и заштита на својата егзистенција и на своите најблиски. Додека пак заедничкото делување на банкарските, небанкарските и некредитното работење овозможуваат на макроекономско ниво раст на вработеноста, раст на БДП. Информациите се неопходни и квалитетни ресурси за сите финансиски институции, благодарение на кои ги донесуваат сите свои финансиски и инвестициски одлуки. Како најважни извори на информации се берзите, бизнис списанија, специјализирани информативни куќи, државни агенции, меѓународни организации и институции, пазарни индекси и секако интернетот.

**Четвртиот дел** го опфаќа емпириското истражување кое е спроведено со цел да се открие каква е улогата на менаџментот во унапредувањето на работењето на финансиските институции. Оваа глава е организирана на тој

начин, што во првата точка е објаснета методологијата на истражувањето. Во втората точка е опфатена хипотетичката рамка, во третата точка се опфатени методите на истражување, каде ќе се направат пресметки, ќе се утврдат вредностите на  $\chi^2$  тестот и коефициентот на контингенција и во четвртата точка се дадени резултатите од истражувањето.

Истражувањето беше спроведено во повеќе финансиски институции. Резултатите од истражувањето се добиени преку спроведување на анкетни прашалници, во кои учествуваа односно беа анкетирани 120 вработени од кои повратен одговор добивме од 134 менаџери, од кои 30 одговорија на вкупно 10 прашања.

Заради поцелосно осознавање и потврдување на истражувањето, беа поставивме генерални и посебни (помошни) хипотези.

Генералната хипотеза гласи – Доколку менаџерите, постојано се оспособуваат, изнаоѓаат нови диверсифицирани активности и рационално ги распоредуваат трошоците на институцијата, дотолку институцијата ќе работи поуспешно. Додека пак оомошните хипотези гласеа:

1. Доколку менаџерите истовремено правилно раководат и со финансиските институции, но и со вработените, ако правилно ги спроведуваат и применуваат одговорностите кои ги поседуваат и доколку навремено и брзо ги решаваат проблемите, финансиските институции би биле многу поуспешни.
2. Доколку менаџерите континуирано и правилно ги известуваат своите клиенти за постојаните новости, преку континуирано ажурирање и известување на социјалните медиуми, дотолку би покажале поголем раст и успех во своите финансиски институции.
3. Доколку менаџерите знаат и умеат правилно да ги користат не само знаењата од економската област, туку и сите други знаења тогаш успехот на секоја финансиска институција би бил загарантиран.

Врз основа на анализираните податоци од спроведеното емпириско истражување, кое се спроведе во различни финансиски институции преку анкетен прашалник кој се состоеше од вкупно десет прашања поставени на менаџерите и вработените, резултираше со значителни разлики во дадените

одговори. Сето ова, беше потврдено преку добивање на вредноста на пресметаниот  $\chi^2$  тестот кој за секој од десетте прашања беше поголем од табличната вредност која изнезува 5,991. Разликите во ставовите на менаџерите и вработените се потврдени и преку добиените вредности од пресметаниот кофициент на контингенција (C), кои се движат во интервал од 0,187 до 0,304, каде се нагласува постоењето на слаб до умерен интензитет на меѓусебната поврзаност на дадените одговори. Тврдењата на менаџерите и вработените, сумирани како резултат на истражувањето не ја потврдуваат ниту основната ниту пак помошните хипотези, па со тоа можеме да ја потврдиме оправданоста на ова спроведено истражување.

Во последниот, **петтиот дел** од овој труд е разработено креирањето на модел за преферирање на активностите на менаџментот за унапредување на работењето на финансиските институции. Потребите од креирање на овој модел, беа поттикнати од сè побрзите промени кои се случуваат секојдневно во сите сфери на општеството, но и се присутни во сите сфери на работењето. Денешното динамично опкружување, бара од менаџерите да поседуваат актуелни знаења, идеи, како и способности и вештини што можат да испорачуваат резултати. Во битката за подобрување на резултатите, обуката на менаџерите станува сè поважна бидејќи менаџерите треба да се адаптираат на промените и мора да ги надградуваат своите компетенции и квалификации. Процес на учење, кое вклучува присвојување на вештини, концепти, правила или однесувања, со цел подобрување на резултатите на менаџерите, всушност претставува обуката.

Обуките можат да се фокусираат на менаџерски и технички знаења кои се поврзани со конкретните работни задолженија на работното место (правилно менаџирање, иновирање, следење и ревидирање на извештаи), како и на лидерски суптилни вештини кои повеќе се однесуваат на однесувањето и свесноста (комуникации, водење на состаноци, управување со промени, делегирање итн.).

Клучот за опстанок на врвот на успехот на секоја финансиска институција лежи во способноста на успешното и правилното делегирање на самите менаџери. Делегирањето може да се дефинира како процес на пренесување на

секојдневни мали задачи, па сè до големи и важни задачи на други лица од страна на менаџерите за успешно завршување на започнатите или пак зацртаните цели. Правилното делегирање им овозможува поголема мотивираност и охрабрувачки дух за полесно, побрзо и поефикасно извршување на поставените задачи.

За изнаоѓање на нови идеи за успешно функционирање на финансиски институции постојат поголем број на менаџерски алатки, но јас во овој магистерски труд се определив за две почесто користени менаџерски алатки и тоа бреинстормингот и дијаграмот на афинитет.

Бреинстормингот или уште позната како бура на идеи е една од најдобрите и најкористените техники. Успехот на оваа менаџерска алатка се крие во тоа што постојат неколку правила кои треба да се почитуваат и кои со сигурност генерираат успех, а тоа пак се: колку повеќе идеи, толку подобро и поуспешно е решавањето на одредена ситуација (целта е квантитетот), сите идеи треба да бидат прифатени, критицизмот или пак евалуацијата на идеите е најстрого забрането. Сепак, најважното за спроведување на оваа менаџерска алатка е создавање на работна околина, во која сите присутни- вработени би можеле слободно да ги искажат своите идеи без страв од исмејување или пак критикување од страна на останантите присутни – вработени или пак менаџери.

Од друга страна пак дијаграмот на афинитет или уште познат како дијаграм на сродност, овозможува полесно организирање, синтентизирање на големи и слични идеи како и побрз и поолеснат пристап во изнаоѓање на односите помеѓу самите идеи.

Опстанокот на секоја финансиска институција во овие денешни непредвидливи времиња, издигнување над конкурентите во голема мера зависи од знаењата, но и начините на кои ги пренесуваат стекнатите знаења самите менаџери. Но покрај знаењата, не треба да се заборави дека во секоја финансиска институција меѓу најскапите и најважните ресурси се вработените, а токму менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор кој ја детерминира успешноста на една институција преку привлекувањето, задржувањето, обучувањето, воспоставување врски во институциите, интерни односи, давање

награди, доверба во вработените итн. При тоа воопшто погледнато, менаџментот на човечки ресурси не е индивидуална, туку колективна активност која се води со зедничка идеализација.



## **КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА**

Bahtijarevic, S.F., Menagement ljudskih potencijala, Golden marketing, Zagreb 1999

Barnard, C, The functions of the executive, Cambridge 1996

Baras S. Stakic B., Ivanis M. , “ Praktikum za bankarstvo i finansije ”, Beograd, 2003 god.

Beardwell, I. , Holden.L. Human Resource Management: a contemorary approach, Prentice-Hall, Essex, United Kingdom 2001

Bernad Foley, Trziste kapitala, Mate, Zagreb, 1989

Certo, S.C, Moderen management :Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment Allyn and Bacon, Boston 1994

Cirović dr Milutin, Bankarski menadžment, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1995

Colak- Mihalik dr Marija, Faktoring, Beograd, 1999

Cornett& Saunders Fundamentals of Financial Institutions Managemet, MC Graw-Hill, Singapore, 1999

Draker, P. , (2003): Moj pogled na menadzment : Ideje koje su unapredili menadzment , Adizes , Novi Sad

Дренковска-Стојановска М., Деловно работење, Скопје 2010 год

D.Pejic, Fransizing, faktoring, forfeiting, lizing i konsalting, Beograd 2007-2008

Erić dr Dejan, Finansijska tržišta i instrumenti, Čigoja štampa, Beograd, 2003

F. Fabozzi, F.Modigliani, M.Ferri, 1994, Foundations od Financial Markets and Institutions , Prentice –Hall int., London

Hadzic M. Bankarstvo, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009  
Ian Gield, Forfating, Euromoney , International Finance Yearbook, 1987

I. Spasic, M. Todorovic, “ Medunarodni finansijski lizing i medunarodni faktoring ”, Beograd , 1989

- Jeremic Zoran Finsijska trzista i finansijski posrednici, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2012
- Jovic Z. Menadment finansijskih institucija ,Univerzitet Singidunum 2010
- Kosovic.J I Sulejic, P. Osiguranje , Ekonomski fakultet u Beogradu , Cugura print , Beograd, 2002
- Loncarevic R. Menadzment ,Univerzitet Singidunum,Beograd , 2007
- Masic B. Menadzment, Univerzitet Singidunum, Beograd ,2010
- Мицески Трајче, Лидерство (Водство) , Универзитет “ Гоце Делчев ”, Штип, 2011 год
- Неновски Т. Делова-Јолевска Е., Пари и банкарство, Универзитет ” Американ колеџ” Скопје, 2012
- Paufus P. B Dzindolet, M.T.Poletes, G.Camacho ,L.M “ Perception of performance in group brainstorming: tge illusion of group productivity”, Journal od Personality and Social Psychology
- Peter S.Rose, Commercial bank management , Irwin / Mc Graw –Hill, 1999
- Петковски Михаил, „Финансиски пазари и институции“Универзитет „Св. Кирил и Методи“,Економски факултет, Скопје,2010
- P. Fitch Thomas. , Dictionary of banking tems , Barron is ,Usa ,1997
- P. Sikavica, F.Bahtijarevic-Siber. Menadzment, Masmedia , Zagreb, 2004
- Robins, S.P. , Coulter, K., Managment, Prentce –Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2003
- Rose S. Peter, Hudgins C. Silvia, Bankarski menadžment i finansijske usluge, Data status, Beograd, 2005
- Stakic B. , Stamovic M. , “ Finansijski lizing i lizing”, Fakultet za finansijski menadzment i osiguranje, Beograd, 2003 god
- Стивен А. Рос, Рандолф В. Вестерфилд, Џефри Ф.Џаф , Корпоративни финансии
- Soškić dr. Dejan, Hartije od vrednosti: upravljanje portfoliom i investicioni fondovi, Ekonomski fakultet, Beograd, 2007

Stoner Dz, Friman E. , Gilbert D. Menadzment, Zelind , Beograd 2002,

Tyler K. "Training Revs Up" HR Magazine, April 2005

Unkovic Milorad, Milan Milosavljevic, Nemanja Stanisic " Savremeno berzansko i elektronsko poslovanje", Univerzitet Singidunum,Beogrd 2010

VasiljevicBranko, Osnove finansijskog trzista, Diamond Hard, Beograd,1997

VeselinovicPetar "Ekonomija ", Univerzitet Singidunum, Beograd 2010

Vujicevic dr Milan ,Menadzment ,Prometej,Novi Sad ,2007

William Schwert, Stock Market, Volatility, Financial Analysis Journal, May-June, London, 2000

William A. Lovett,West Group, St. Paul,Minnesota ,Banking anf Financial institutions Law, 2001

Wright, P.M. , Noe R.A., Management of Organizations , Irwin/Mc Graw-Hill, Boston-N.York 1996

On line

[http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon\\_za\\_lizing\\_precisten\\_1.pdf](http://www.finance.gov.mk/files/u11/zakon_za_lizing_precisten_1.pdf)  
(преземено јули 2017 година)

<http://bi.mk/razvoj-na-menadheri/> (преземено јуни 2016 година)

<http://bi.mk/razvivanje-preku-obuka-mentorstvo-i-kouching-1/>  
(преземено август 2017)

<http://www.mse.mk/mk>(преземено јуни 2017)

<http://bankarstvo.mk/index.php/licni-finansii/item/4411-koi-se-osnovnite-funkcii-na-investicionite-banki>(преземено јули 2017 година)

<http://bankarstvo.mk/index.php/licni-finansii/item/4366-koi-funkcii-gi-izvrshuva-bankata>(преземено јуни 2016 година)

<http://www.opm.org.mk/izdanija/MK/Zakoni/finansiski%20uslugi/Zakon%20za%20banki%20i%20stedilnici.pdf>  
(преземено мај 2017 година)